

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL DE LA
FUNDACIÓN CARVAJAL PARA LAS MICROEMPRESAS AREPAS AZUCENA,
ATRACTIVA, ESTILAR Y EL PUNTO DEL SAZÓN UBICADAS EN LAS
COMUNAS 13 Y 15 DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL PRIMER SEMESTRE
DEL AÑO 2014**

INGRID YAISURY MUÑOZ RODRIGUEZ

Cód.: 0843480

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2014**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL DE LA
FUNDACIÓN CARVAJAL PARA LAS MICROEMPRESAS AREPAS AZUCENA,
ATRACTIVA, ESTILAR Y EL PUNTO DEL SAZÓN UBICADAS EN LAS
COMUNAS 13 Y 15 DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL PRIMER SEMESTRE
DEL AÑO 2014**

**INGRID YAISURY MUÑOZ RODRIGUEZ
Cód.: 0843480**

**Proyecto de investigación presentado para optar el título de:
CONTADOR PÚBLICO**

**Dirección:
RUTH GIRALDO DIEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

*Al gran hacedor del universo por sus
infinitas bendiciones.*

AGRADECIMIENTOS

A dios por darme la fortaleza para cumplir mis metas y sueños, ser mi guía en todo lo que hago y ser mi motor de vida.

A mi familia hermosa por ser un apoyo constante a lo largo de mi carrera profesional; mamá, papá y hermano ¡los adoro!

A mis tutoras Ruth Giraldo Diez y Carolina Manzano Campo por su dedicación, acompañamiento permanente y por contribuir con sus conocimientos a la feliz culminación de este proyecto.

A la Fundación Carvajal y su grupo de profesionales que me permitieron ser parte de un proyecto tan humano como es el ayudar a las poblaciones más vulnerables.

A la Universidad del Valle y a sus grandiosos docentes que enriquecieron mi conocimiento y formación profesional, y en varios casos además de enseñarme un saber, me enseñaron un ser.

Y a cada uno de los microempresarios que hicieron parte del presente proyecto, por compartirme su experiencia de vida con la cual aprendí a ser más humana.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1.1. Antecedentes de Investigación	18
1.1.2. Descripción del Problema de Investigación	18
1.1.3. Formulación del Problema de Investigación	21
1.2. OBJETIVOS	21
1.2.1. Objetivos Generales	21
1.2.2. Objetivos Específicos	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
1.4. METODOLOGÍA	22
1.4.1. Tipo de Investigación	23
1.4.2. Método de Investigación	23
1.4.3. Fuentes y Técnica de Investigación	23
1.4.4. Población y Muestra	24
1.4.5. Tratamiento de la Información	24
1.5. MARCO DE REFERENCIA	24
1.5.1. Marco Teórico	
1.5.1.1 La Organización	24
1.5.1.2 Teoría de la Administración Científica	25
1.5.1.3 Teoría Clásica de la Administración	26
1.5.1.4 Teoría General de los Sistemas	27
1.5.1.5 Planeación Estratégica	27
1.5.1.6 Modelo de Atención Integral de Fortalecimiento y Acompañamiento de la Fundación Carvajal	29
1.5.1.7 Contabilidad Administrativa	30
1.5.2. Marco Conceptual	32
1.5.3. Marco Contextual	33
1.5.3.1 Comuna 13	33
1.5.3.2 Comuna 15	38
1.5.4. Marco Legal	43
2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
2.1 DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “AREPAS AZUCENA”	

2.1.1 Información General	45
2.1.2 Reseña Histórica	45
2.1.3 Perfil del Empresario	46
2.1.4 Área de Costos	46
2.1.5 Área Contable – Financiera	48
2.1.6 Área de Mercadeo	50
2.1.7 Área Legal, Tributaria y Laboral	55
2.1.8 Área de Administración	55
2.1.9 Área de Producción	56
2.1.10 Análisis del Entorno	58
2.1.11 Matriz DOFA Inicial	59
2.2 DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “ATRACTIVA”	
2.2.1 Información General	60
2.2.2 Reseña Histórica	60
2.2.3 Perfil del Empresario	61
2.2.4 Área de Costos	61
2.2.5 Área Contable – Financiera	63
2.2.6 Área de Mercadeo	68
2.2.7 Área Legal, Tributaria y Laboral	73
2.2.8 Área de Administración	73
2.2.9 Área de Producción	76
2.2.10 Análisis del Entorno	78
2.2.11 Matriz DOFA Inicial	79
2.3 DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “ESTILAR”	
2.3.1 Información General	80
2.3.2 Reseña Histórica	80
2.3.3 Perfil del Empresario	81
2.3.4 Área de Costos	81
2.3.5 Área Contable – Financiera	84
2.3.6 Área de Mercadeo	89
2.3.7 Área Legal, Tributaria y Laboral	93
2.3.8 Área de Administración	93
2.3.9 Área de Producción	96
2.3.10 Análisis del Entorno	98
2.3.11 Matriz DOFA Inicial	99
2.4 DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”	
2.4.1 Información General	100
2.4.2 Reseña Histórica	100
2.4.3 Perfil del Empresario	101
2.4.4 Área de Costos	101
2.4.5 Área Contable – Financiera	103
2.4.6 Área de Mercadeo	108

2.4.7 Área Legal, Tributaria y Laboral	114
2.4.8 Área de Administración	115
2.4.9 Área de Producción	117
2.4.10 Análisis del Entorno	118
2.4.11 Matriz DOFA Inicial	119
3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
3.1 PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “AREPAS AZUCENA”	
3.1.1 Área de Costos	121
3.1.2 Área Contable – Financiera	121
3.1.3 Área de Mercadeo	122
3.2 PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “ATRACTIVA”	
3.2.1 Área de Costos	122
3.2.2 Área Contable – Financiera	123
3.2.3 Área de Mercadeo	124
3.2.4 Área Legal, Tributaria y Laboral	125
3.2.5 Área de Administración	126
3.2.6 Área de Producción	126
3.3 PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “ESTILAR”	
3.3.1 Área de Costos	127
3.3.2 Área Contable – Financiera	127
3.3.3 Área de Mercadeo	128
3.3.4 Área Legal, Tributaria y Laboral	128
3.3.5 Área de Administración	129
3.3.6 Área de Producción	130
3.4 PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”	
3.4.1 Área de Costos	131
3.4.2 Área Contable – Financiera	131
3.4.3 Área de Mercadeo	132
3.4.4 Área Legal, Tributaria y Laboral	133
3.4.5 Área de Administración	133
3.4.6 Área de Producción	134
4. CONCLUSIONES	135
5. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: Participación Empresarial por Sector en Colombia 2013.	20
Ilustración 2: Nivel de Educación en Microempresarios.	21
Ilustración 3: Modelo de Atención Integral Fundación Carvajal	30
Ilustración 4: Ubicación Comuna 13 en Mapa de Santiago de Cali	33
Ilustración 5: Estratos en Comuna 13 de Santiago de Cali	35
Ilustración 6: Nivel Educativo Comuna 13 de Santiago de Cali	37
Ilustración 7: Ubicación Comuna 15 en Mapa de Santiago de Cali	39
Ilustración 8: Estratos en Comuna 15 de Santiago de Cali	40
Ilustración 9: Nivel Educativo en Comuna 15 de Santiago de Cali	41
Ilustración 10: Punto de Equilibrio Microempresa "Arepas Azucena"	47
Ilustración 11: Punto de Equilibrio con Utilidad Deseada Microempresa "Arepas Azucena"	47
Ilustración 12: Logo 1 Propuesto en Asesoría Anterior Microempresa "Arepas Azucena"	51
Ilustración 13: Logo 2 Propuesto en Asesoría Anterior Microempresa	52
Ilustración 14: Canal de Distribución Microempresa "Arepas Azucena"	52
Ilustración 15: Tarjeta de Presentación 1 Microempresa "Arepas Azucena"	53
Ilustración 16: Tarjeta de Presentación 2 Microempresa "Arepas Azucena"	53
Ilustración 17: Tarjeta de Presentación Creada Microempresa "Arepas Azucena"	54
Ilustración 18: Diagrama de Producción Microempresa "Arepas Azucena"	57
Ilustración 19: Punto de Equilibrio Microempresa "Atractiva"	62
Ilustración 20: Punto de Equilibrio con Abono a Deudas Microempresa "Atractiva"	62
Ilustración 21: Punto de Equilibrio Deseado Microempresa "Atractiva"	62
Ilustración 24: Canal de Distribución Microempresa "Atractiva"	69
Ilustración 25. Tarjeta de Presentación Microempresa "Atractiva"	70
Ilustración 29: Aviso Microempresa "Atractiva"	70
Ilustración 30: Pendón Microempresa "Atractiva"	71
Ilustración 31: Organigrama Microempresa "Atractiva"	74

Ilustración 32: Diagrama de Servicio Microempresa "Atractiva"	76
Ilustración 33: Punto de Equilibrio Microempresa "Estilar"	81
Ilustración 34: Punto de Equilibrio con Abono a Deuda Microempresa "Estilar"	82
Ilustración 35: Punto de Equilibrio con Utilidad Deseada Microempresa "Estilar"	82
Ilustración 36: Estado de Resultados por Costos Microempresa "Estilar"	82
Ilustración 37: Canales de Distribución Microempresa "Estilar"	89
Ilustración 38: Tarjeta de Presentación Microempresa "Estilar"	90
Ilustración 39: Etiqueta Microempresa "Estilar"	91
Ilustración 40: Organigrama Microempresa "Estilar"	95
Ilustración 41: Diagrama de Proceso Microempresa "Estilar"	97
Ilustración 42: Punto de Equilibrio Microempresa "El Punto del Sazón"	102
Ilustración 43: Punto de Equilibrio con Abono a Deuda Microempresa	102
Ilustración 44: Punto de Equilibrio Deseado Microempresa "El Punto del Sazón"	103
Ilustración 45: Canal de Distribución Microempresa "El Punto del Sazón"	111
Ilustración 46: Marca Microempresa "El Punto del Sazón"	112
Ilustración 47: Pendón Microempresa "El Punto del Sazón"	113
Ilustración 48: Tarjeta de Presentación Microempresa "El Punto del Sazón"	113
Ilustración 51: Organigrama Microempresa "El Punto del Sazón"	116
Ilustración 45: Proceso Productivo Microempresa "El Punto del Sazón"	118

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Datos Generales Microempresa "Arepas Azucena"	45
Cuadro 2: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "Arepas Azucena"	47
Cuadro 3: Razones Financieras Microempresa "Arepas Azucena"	50
Cuadro 4: Debilidades y Fortalezas del Área Contable – Financiera Microempresa "Arepas Azucena"	50
Cuadro 5: Debilidades y Fortalezas Área de Mercadeo Microempresa "Arepas Azucena"	54
Cuadro 6: Debilidades y Fortalezas del Área Tributaria, Legal y Laboral Microempresa "Arepas Azucena"	55
Cuadro 7: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Arepas Azucena"	56
Cuadro 8: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "Arepas Azucena"	57
Cuadro 9: Análisis de Entorno Microempresa "Arepas Azucena"	57
Cuadro 10: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Arepas Azucena"	58
Cuadro 11: Datos Generales Microempresa "Atractiva"	60
Cuadro 12: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "Atractiva"	62
Cuadro 13: Razones Financieras Microempresa "Atractiva"	67
Cuadro 14: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "Atractiva"	68
Cuadro 15: Análisis de la Competencia Microempresa "Atractiva"	71
Cuadro 16: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "Atractiva" ...	72
Cuadro 17: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Atractiva"	72
Cuadro 18: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Atractiva"	75
Cuadro 19: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "Atractiva" .	77
Cuadro 20: Análisis del Entorno Microempresa "Atractiva"	77
Cuadro 21: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Atractiva"	77
Cuadro 22: Datos Generales Microempresa "Estilar"	79

Cuadro 23: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "Estilar"	83
Cuadro 24: Razones Financieras Microempresa "Estilar"	88
Cuadro 25: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "Estilar"	89
Cuadro 26: Análisis de la Competencia Microempresa "Estilar"	91
Cuadro 27: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "Estilar"	92
Cuadro 28: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Estilar"	92
Cuadro 29: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Estilar"	95
Cuadro 30: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "Estilar"	97
Cuadro 31: Análisis del Entorno Microempresa "Estilar"	97
Cuadro 32: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Estilar"	98
Cuadro 33: Datos Generales Microempresa "El Punto del Sazón"	100
Cuadro 34: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "El Punto del Sazón"	103
Cuadro 35: Razones Financieras Microempresa "El Punto del Sazón"	108
Cuadro 36: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "El Punto del Sazón"	109
Cuadro 37: Análisis de la Competencia Microempresa "El Punto del Sazón"	114
Cuadro 38: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "El Punto del Sazón"	114
Cuadro 39: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "El Punto del Sazón"	115
Cuadro 40: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "El Punto del Sazón"	117
Cuadro 41: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "El Punto del Sazón"	118
Cuadro 42: Análisis del Entorno Microempresa "El Punto del Sazón"	118
Cuadro 43: Oportunidades y Amenazas Microempresa "El Punto del Sazón"	119
Cuadro 44: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Arepas Azucena"	121
Cuadro 45: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Arepas Azucena"	121

Cuadro 46: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Arepas Azucena"	122
Cuadro 47: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Atractiva"	123
Cuadro 48: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Atractiva" ..	123
Cuadro 49: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Atractiva"	124
Cuadro 50: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Atractiva"	125
Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa "Atractiva"	126
Cuadro 52: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa "Atractiva"	126
Cuadro 53: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Estilar"	127
Cuadro 54: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Estilar"	127
Cuadro 55: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Estilar"	128
Cuadro 56: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Estilar"	129
Cuadro 57: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa "Estilar"	130
Cuadro 58: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa "Estilar"	131
Cuadro 59: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "El Punto del Sazón"	131
Cuadro 60: Cuadro 51: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "El Punto del Sazón"	132
Cuadro 61: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "El Punto del Sazón"	132
Cuadro 62: Cuadro 51: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "El Punto del Sazón"	133
Cuadro 63: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa "El Punto del Sazón"	134
Cuadro 64: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa "El Punto del Sazón"	134

LISTADO DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Días Preferidos por los Clientes Para Adquirir Servicios	69
Gráfico 2: Frecuencia que los Clientes Desean que la Empresaria Venda sus Productos - Microempresa "El Punto del Sazón"	110
Gráfico 3: Días Preferidos por los Clientes para Consumir los Productos de la	110
Gráfico 4: Horario Preferido por los Clientes para Consumir Productos de la	111

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Diferencias Entre Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa	32
Tabla 2: Clasificación de las Mipymes en Colombia.	33
Tabla 3: Distribución de las Unidades Económicas por Tipo de Emplazamiento en la Comuna 13 de Santiago de Cali	35
Tabla 4: Distribución de Establecimientos Educativos en la Comuna 13 de Santiago de Cali	36
Tabla 5: Población Afiliada a Salud Comuna 13 de Santiago de Cali.....	38
Tabla 6: Distribución de las Unidades Económicas por Tipo de Emplazamiento de la Comuna 15 de Santiago de Cali	40
Tabla 7: Distribución de Establecimientos Educativos en Comuna 15 de Santiago de Cali	41
Tabla 8: Población Afiliada a Salud Comuna 15 de Santiago de Cali.....	43

RESUMEN

En el presente trabajo se documenta el proceso de aplicación del modelo de atención integral de la Fundación Carvajal para el mejoramiento y fortalecimiento de las microempresas “Atractiva”, “Estilar” y “El Punto del Sazón” ubicadas en las comunas 13 y 15 de la ciudad de Santiago de Cali durante el periodo comprendido entre febrero - junio del año 2014.

El proceso de aplicación del modelo de atención integral de la Fundación Carvajal consiste en realizar un diagnóstico general a cada una de las microempresas, y mediante la matriz DOFA identificar fortalezas y debilidades para finalmente, proponer un plan de acción y de mejoramiento, el cual se desarrolla en el transcurso de la práctica empresarial.

GLOSARIO

Canal de Distribución: Es el medio por el cual un producto terminado llega al consumidor final desde el productor inicial; en dicha circulación incluye distribuidores y minoristas.

Costo de Venta: Es el valor en el que se incurre para producir un bien o prestar un servicio.

Empresa: Es toda organización que desarrolla una actividad económica organizada y enfocada a un bien común.

Estados Financieros: Son informes financieros en los que se recopila y se describe la situación de una empresa de manera resumida y expresada en cifras.

Indicadores o Razones Financieras: Son herramientas financieras para el análisis financiero de una empresa, identificando debilidades y fortalezas de una organización relacionando unos con otros.

Margen de Contribución: Es la rentabilidad que tiene un producto o una empresa expresado en porcentajes y se calcula restando al precio de venta unitario el costo variable unitario.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Carvajal para cumplir con su misión de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de la ciudad de Santiago de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, decidió aliarse con algunas universidades del mismo departamento como la Universidad del Valle, con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico del suroccidente del país mediante varias líneas de trabajo como lo son: la generación de ingresos, educación, vivienda y desarrollo social.

El presente trabajo de investigación esta direccionado bajo la línea de generación de ingresos en donde se apoya a las personas que deciden crear su propia empresa o que ya la tienen, pues muchas personas tienen la experiencia en su labor pero no poseen el conocimiento suficiente acerca de cómo administrar su unidad de negocio para lo cual se aplica el Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento de la Fundación Carvajal, el cual es enseñado a los empresarios en varias asesorías personales para que puedan apropiarse de conceptos básicos y puedan aplicarlo en sus propias empresas.

El Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento de la Fundación Carvajal se desarrolla en varias etapas en donde se incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la misma; una vez realizado el diagnóstico de cada empresa, se elabora la Matriz “DOFA” y se establece un plan de acción y de mejoramiento en donde se proponen varias estrategias por área y se planean unas actividades para llevar a cabo dichas estrategias. Finalmente, se implementa dicho plan de acción y de mejoramiento de acuerdo a las fechas planeadas para tratar de lograr un mejoramiento en las unidades de negocio.

El presente proyecto está basado principalmente en el Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento de la Fundación Carvajal, y se fundamenta en la planeación estratégica, pues se establecen una serie de estrategias por cada área de las empresas una vez realizado el diagnostico de las mismas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes del Problema de Investigación

En la década de los sesenta la situación en la que se encontraba la ciudad de Cali era realmente dramática, pues el índice de crecimiento demográfico era del 7% causado por la migración de diferentes comunidades a la ciudad, lo cual desató una crisis de desempleo, déficit de servicios públicos, infraestructura urbana insuficiente y sin planificación, y rasgos de violencia¹; a raíz de ello, en el año 1961 los accionistas de la compañía Carvajal y Cía. deciden ceder de manera gratuita el 40% de su capital para la creación de la Fundación Carvajal siendo ésta el principal accionista de la mencionada compañía². Dicha fundación fue creada con el fiel propósito de ayudar a las poblaciones menos favorecidas de la ciudad de Santiago de Cali como lo es el Distrito de Agua Blanca conformado por las comunas 13, 14 y 15. En tales comunas la Fundación Carvajal llega por medio del funcionamiento de tres (3) Centros de Servicios Básicos Comunitarios ubicados en los barrios El Poblado, La Casona y El Vallado en los que las personas tienen acceso a bienes y servicios, así como a varios de los programas de la fundación como lo es la generación de ingresos por medio del fortalecimiento y mejoramiento de la unidad de negocio con el acompañamiento de estudiantes de varias universidades del suroccidente del país entre ellas la Universidad del Valle, quien realizó una alianza con la Fundación Carvajal con el fin de optimizar los negocios de los microempresarios mediante la asesoría de los estudiantes que aplican el modelo de la Fundación Carvajal, poniendo en práctica, además de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera profesional, favoreciendo así , no solo al microempresario y su familia, sino también a su comunidad.

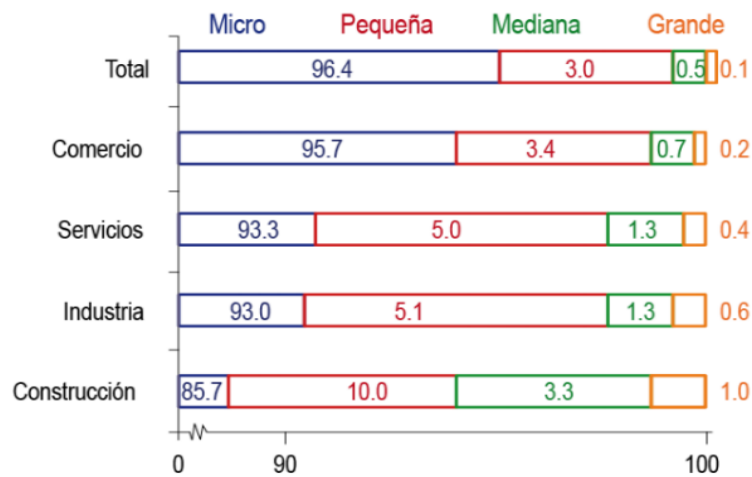
1.1.2 Descripción del Problema de Investigación

Actualmente en Colombia el porcentaje más alto de participación en la estructura empresarial del país son las Mipymes, de las cuales se genera un alto número de empleos, pues de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE (2005), las microempresas conforman en 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas 0,5% y las grandes 0,1%; y por el sector productivo al que pertenecen, de igual manera, las grandes empresas son las que ocupan un porcentaje muy bajo en comparación con las mipymes en Colombia tal como se muestra a continuación:

¹ Fundación Carvajal (en línea) Documento “Historia de la Fundación Carvajal”. Octubre 2011.

² Carvajal & Cía. (en línea) <http://www.carvajal.com/fundacion-carvajal-2>

Ilustración 1: Participación Empresarial por Sector en Colombia 2013.



Fuente: Cálculos Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) con base en registro único empresarial y cámaras de comercio 2013

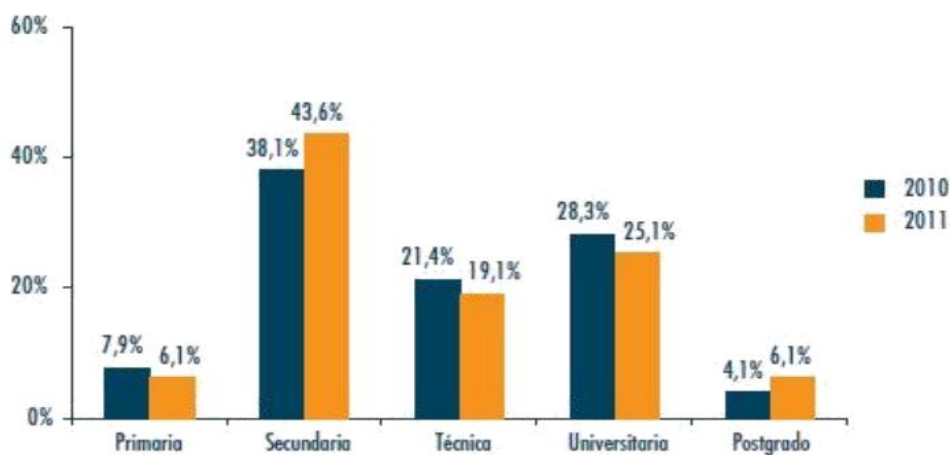
Con estos datos, es notable que la mayoría de colombianos se encuentren ocupados gracias a las microempresas, es decir que se debe prestar gran atención a la “salud” de las mismas teniendo en cuenta su alto nivel de informalidad, pues a partir de éste se derivan los subsiguientes problemas que las lleva al fracaso; sin embargo, es de destacar la gran capacidad que tienen las mipymes de adaptarse a diferentes situaciones, ser flexibles al cambio y estar en continuo aprendizaje a partir de la experiencia.

La informalidad es uno de los aspectos más débiles de los microempresarios, ya que más del 50% del total de las mipymes en Colombia están en la informalidad para un total de 1,6 millones de mipymes para el año 2011, y de las cuales un 50% del personal contratado carece de formación educativa³, lo que las lleva al fracaso, pues según estudios realizados⁴, se afirma que existe una alta tasa de fracaso en las mipymes, especialmente en los países en desarrollo como Colombia, ya que como resultado de la globalización son muchas las empresas que compiten para que sus productos y/o servicios sean los más vendidos, haciendo más difícil la situación de los pequeños empresarios. Además, que muchos de los empresarios no cuentan con una educación mínima para administrar su unidad de negocio tal como se muestra en la siguiente gráfica:

³ Material diplomado Fundación Carvajal

⁴ Arinaitwe, J. K. (2006). Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2), 167-178.

Ilustración 2: Nivel de Educación en Microempresarios.



Fuente: “Global Entrepreneurship Monitor GEM Cali 2011”. Universidad Javeriana Cali.

Como se puede observar, el nivel de educación de los microempresarios es básico pues el 43,6% han estudiado hasta el bachillerato; por lo cual se podría decir que éstas empresas que surgido del empirismo de alguna persona que conforma el núcleo familiar de tal empresario, todo con el ánimo tener su propia empresa para dejar de ser empleados y ser su propio jefe. En ese sentido, “se piensa que la empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto, poco profesional e informal (...) la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad”⁵

Es por ello que se debe “guiar” a las Mipymes en la implementación y uso de los diferentes modelos o sistemas – como el Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento de la Fundación Carvajal – que permitan a los empresarios tener conocimiento del estado de su empresa, para que con base en ello pueda realizar su plan estratégico, tomar decisiones fundamentadas y así éstas no terminen siendo liquidadas. Tal es el caso de la microempresa de la señora María Azucena Arias llamada “Arepas Azucena” dedicada a la elaboración de arepas pre cocidas ubicada en el barrio Ciudad Córdoba, la microempresa de la señora Mónica María Carmona Gómez llamada “Atractiva” dedicada a la prestación de servicios de belleza ubicada en el barrio El Vallado, y la microempresa “El Punto del Sazón” de la señora Amanda Zamora dedicada a la elaboración de productos alimenticios ubicada en el barrio El Retiro; dichas

⁵ De la Rosa Alburquerque, A. et al (2009) Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. (en línea) <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b4f67be9-5b12-4022-9746-fe927a03dde4%40sessionmgr4003&vid=4&hid=4210>

empresas pertenecen a la comuna 15 de la ciudad de Santiago de Cali. Y por último pero no menos, la microempresa “Estilar” dedicada a la confección de blusas y maquila de la cual es propietaria la señora Beatriz Ibarra Portilla ubicada en el barrio Poblado I perteneciente a la comuna 13 de la misma ciudad.

Las mencionadas microempresas son unas de las tantas mipymes que han sido creadas a partir del deseo de ser independientes y de que tal unidad de negocio genere ingresos suficientes para mejorar la calidad de vida de sus propietarios; sin embargo, en los casos de algunas, no ha sido posible por la falta de capital, de infraestructura, de tecnología o de clientes, lo cual se traduce en no ser competitivas en el mercado actual de Colombia, para lo cual interviene la Fundación Carvajal en alianza con varias universidades de la región como la Universidad del Valle, por medio de las asesorías realizadas por los estudiantes para lograr el fortalecimiento y crecimiento económico de las unidades de negocio asignadas aplicando el Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento de la Fundación Carvajal por un periodo de cuatro (4) meses desde febrero hasta junio de 2014.

1.1.3 Formulación del Problema de Investigación

¿Es posible aplicar el Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento Empresarial de la Fundación Carvajal para fortalecer y mejorar las áreas funcionales de las microempresas Arepas Azucena, Atractiva, Estilar y El Punto del Sazón pertenecientes a las comunas 13 y 15 de la ciudad de Santiago de Cali entre los meses de febrero y junio de 2014?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el Modelo de Atención Integral de Fortalecimiento y Acompañamiento Empresarial de la Fundación Carvajal en las microempresas Arepas Azucenas, Atractiva, Estilar y El Punto del Sazón.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar el diagnóstico de las áreas funcionales de las microempresas mencionadas para identificar las fortalezas y debilidades de cada una.
- ❖ Realizar un análisis del entorno social, económico, político, ambiental, cultural y legal que influye en dichas microempresas para identificar las oportunidades y amenazas de cada una.
- ❖ Elaborar una matriz DOFA para cada microempresa a partir de las amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades de cada área de las mismas.

- ❖ Proponer y llevar a cabo un plan de acción y de mejoramiento por cada área para las microempresas mencionadas anteriormente.
- ❖ Informar acerca de los resultados obtenidos a los empresarios, a la Fundación Carvajal y a la Universidad del Valle.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Aprovechando la alianza entre la Fundación Carvajal, quien tiene como propósito promover el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones menos favorecidas de la ciudad de Cali a través de varias líneas de acción entre las cuales está la generación de ingresos, y la Universidad del Valle que dentro de su misión esta la difusión de conocimiento con autonomía y vocación social, es nuestro deber unirnos a la razón de ser de dicha alianza para retribuir de alguna forma el estudio que la misma comunidad nos ha brindado, pues mediante el apoyo a las mipymes por medio de ésta modalidad de asesoría empresarial se puede lograr su fortalecimiento y mejoramiento, lo cual genera un impacto socioeconómico en el sector, el cual está integrado de poblaciones vulnerables como las comunas 13 y 15 en donde la población es de escasos recursos económicos, hay mucho consumo de sustancias psicoactivas y mucha inseguridad y violencia, lo cual dificulta su desarrollo económico y social; por tanto, mediante la aplicación del modelo de mejoramiento y fortalecimiento de la Fundación Carvajal, ésta cumple con su misión de ser órgano de justicia social y su gran anhelo de solidaridad para con los colombianos. De igual manera, para la Universidad del Valle se logra cumplir parte de su balance social a través de la alianza con la Fundación Carvajal en donde se busca la mejora de varias microempresas a través de los estudiantes practicantes.

Con la aplicación del Modelo de Atención Integral de Formación y Acompañamiento Empresarial de la Fundación Carvajal, se podrá tener conocimiento del estado actual de las microempresas, pudiendo establecer unas estrategias de mercado acordes a la situación real, aumentando así, sus utilidades y/o cubriendo sus pérdidas, lo que favorecerá a cada uno de los microempresarios. Igualmente, al llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la universidad a comunidades vulnerables, se pretende desarrollar habilidades en el campo de acción, incluso desde lo social, además de obtener el título de Contador Público.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Descriptivo, ya que busca evaluar las características de la situación actual de las microempresas Arepas Azucena, Atractiva, Estilar y El Punto del Sazón ubicadas en las comunas 13 y 15 de la

ciudad de Santiago de Cali; de igual manera, es explicativa porque se analiza los factores externos e internos y se elabora la Matriz DOFA, para luego dar un diagnóstico de cada microempresa y su comportamiento con el medio. También es una investigación de campo por la realización de encuestas en donde se recolectan datos y se generan unos resultados para conocer la percepción de los clientes con respecto a los productos y/o servicios de las microempresas en estudio; de igual manera, es de campo por la implementación del plan de acción y de mejoramiento de cada área con el que se pueda fortalecer y mejorar las unidades de negocio.

1.4.2 Método de Investigación

En el transcurso de la aplicación del Modelo de Atención Integral de Fortalecimiento y Acompañamiento Empresarial a las microempresas asignadas, se debe observar la situación actual de cada una mediante el registro y clasificación de la información de las mismas, por lo cual el método utilizado es el inductivo, pues va de lo particular para llegar a conclusiones de carácter general. También se utiliza el método analítico debido a que una vez obtenida la información de cada microempresa, se procede a analizarla y de acuerdo a ello, se propone unas estrategias y unas actividades para lograr el fortalecimiento y mejoramiento de las unidades de negocio.

1.4.3 Fuentes y Técnicas de Investigación

En el proceso de la presente investigación y el análisis de la misma, se utilizan diferentes técnicas de investigación de fuentes primarias como lo son:

- Documentación, ya que se realiza una revisión apropiada de todos los documentos que posea los empresarios como cuadernos, papeles, archivos digitales, entre otros. Además, en los casos en los que los empresarios ya han recibido asesorías, se revisa los trabajos de los anteriores asesores en donde se haya la información de las microempresas, lo que se hizo en ese periodo y lo que quedó pendiente por hacer.
- Entrevistas, pues al realizar cada visita a la unidad de negocio, se debe hablar directamente con el empresario para obtener información de primera mano y determinar el manejo que le da a la misma.
- Encuestas, debido a que se debe tener una percepción de la opinión de los clientes acerca de los productos y/o servicios que ofrecen las unidades de negocio.

De igual manera, para complementar el análisis de la presente investigación, se acudirán fuentes secundarias como lo son textos académicos y bibliográficos, consultas en páginas de internet, bases de datos, revistas, trabajos de grados de egresados de diferentes universidades que hayan realizado la modalidad de

práctica empresarial contable en convenio con la Fundación Carvajal, artículos de diferentes autores y el material ofrecido por la Fundación Carvajal.

1.4.4 Población y Muestra

Como la presente investigación se trata de un modelo aplicado a microempresas específicas, no existe una población como tal, y la muestra sería las mismas empresas, es decir, Arepas Azucena, Atractiva, Estilar y El Punto del Sazón, puesto que alrededor de éstas se recopilarán datos históricos que servirán de base para el análisis de la situación actual y la posterior elaboración del plan de acción y de mejoramiento.

1.4.5 Tratamiento de la Información

La información que se obtenga mediante la documentación y las entrevistas con cada uno de los empresarios será recopilada y almacenada en las respectivas plantillas de pertenencia de la Fundación Carvajal para que al final arroje unos resultados de la misma. En cuanto a las encuestas que se realice para investigación de mercado, se realizarán tabulaciones en donde mediante tablas y gráficos se facilite el análisis de dicha información y se tomen medidas correctivas o de mejora para las unidades de negocio.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Como fundamento del presente trabajo de investigación, es necesario identificar algunas bases teóricas tales como:

1.5.1.1 La Organización. Una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta en común⁶. Otra definición de organización es la de Etzioni: unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos; otra, son colectividades para alcanzar fines específicos sobre una base más o menos continua, desde la perspectiva de Scott, y una más, organización es un modo de agrupación social que se establece más o menos deliberadamente para la realización de un fin concreto, como lo define Nicos Mouzelis⁷.

⁶ Hodge, B. et al (1998) Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico. (5a Ed.) España: Prentice Hall.

⁷ Barba Alvarez, A. (2013) Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres Campos de Conocimiento, Tres Identidades. Conferencia (en línea) <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e56b8aae-95b2-4e71-b732-e9b5011c3d41%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4210>

La organización está conformada por dos elementos que son:

- ✓ División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca dos etapas las cuales son: jerarquización que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia; y la segunda es la departamentalización que divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- ✓ Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en desarrollo de los objetivos.

La organización se puede clasificar de acuerdo a su finalidad, estructura, tamaño, localización, actividad, propiedad, toma de decisiones y jerarquía.

1.5.1.2 Teoría de la Administración Científica. Otro fundamento es la teoría de Frederick Taylor, quien afirma que es necesario introducir un toque de ciencia en las diferentes actividades que realizan el personal de la empresa; es decir, se debe implementar herramientas racionales y científicas con las que el microempresario pueda determinar su curso de acción. Es entonces donde surge la racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y diseño del mismo identificando movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados⁸.

La teoría de la Administración Científica de Taylor tiene cuatro principios que son⁹:

- Estudio científico del trabajo. Significa la sustitución del criterio personal del trabajador por una ciencia sustituyendo de ésta forma el sistema empírico.
- Selección científica y preparación del obrero. En vez de dejar que los empleados se escojan a sí mismos y se formen al azar, se estudia las habilidades y capacidades de cada trabajador, se le enseña y se adiestra al cargo que mejor se acople al mismo
- Unión de estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador. La dirección de la empresa le colabora al trabajador para asegurar de que el trabajo se esté haciendo de acuerdo con los principios de la ciencia que se han ido creando.

⁸ Murillo, G. et al (2007). Teorías Clásicas de la Organización y el Management. (1er Ed.) Colombia: Ecoe Ediciones.

⁹ Taylor, F. (2003). Principios de la Administración Científica. (1er Ed.) Colombia: Edigrama Ltda.

- Cooperación entre dirigentes y obreros. Hay una división del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, pues en lugar de dejar la solución de cada problema en manos de cada trabajador, se establece la unión y colaboración entre los dirigentes y empleados con el fin de hacer el trabajo de acuerdo con las leyes científicas que se han establecido.

1.5.1.3 Teoría Clásica de la Administración. El pionero de la Teoría Clásica de la Administración fue Henry Fayol quien realizó aportes grandiosos a la disciplina de la administración por lo cual es conocido como el padre de la administración. Uno de los aportes de Fayol fue dividir a la empresa en áreas funcionales u operaciones de la empresa tales como:

- Operaciones técnicas: comprende producción, fabricación y transformación. Se refiere al manejo de materiales y productos que salen al mercado, es decir, las actividades de producción de bienes y prestación de servicios.
- Operaciones comerciales: comprende compras, ventas y cambios. Las operaciones comerciales están a cargo de la circulación del bien o servicio en el mercado.
- Operaciones financieras: comprende la búsqueda y gerencia de capitales. Se encargan de la gestión financiera de la organización con el fin de obtener capitales y sacar el mayor provecho posible de los mismos.
- Operaciones de contabilidad: comprende inventario, balance, precio de costo, estadísticas. Es un medio por el cual se analiza la situación de la empresa (en dónde está y para dónde va) por medio de informes exactos, claros y precisos.
- Operaciones de seguridad: comprende la protección de los bienes y de las personas. Tiene como objetivo el aseguramiento de la aptitud y actitud del trabajador para con sus deberes, con el fin de evitar todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha de la empresa.
- Operaciones administrativas: comprende la previsión, organización, dirección, coordinación y control. Formula el plan de acción general de la empresa constituyendo su cuerpo social, coordinando esfuerzos y armonizando los actos de los mismos.

En cuanto a ésta última operación, Fayol propone cinco elementos que conforman el proceso administrativo, los cuales son:

- Prever: visualizar el futuro.
- Organizar: construir el organismo material y social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.

- Coordinar: armonizar todos los actos y esfuerzos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con lo establecido.

Y como aporte final, Fayol propone catorce principios administrativos tales como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa del personal, y unión del personal.

1.5.1.4 Teoría General de los Sistemas. La T. G. S. trata de formular principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes, dando como resultado principios universales aplicables a los sistemas en general, por lo cual es un instrumento útil por dar modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos de la ciencia y, además, evitar vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso de dichos campos¹⁰. Dicha teoría ha pasado fronteras en las diferentes ciencias, en especial, con la administración, ya que de acuerdo a la mencionada teoría, se conceptualiza a la organización como un sistema el cual es creado por el ser humano y que interactúa con el medio en el que se encuentra como clientes, proveedores, competencia, organismos estatales y demás; dicho sistema recibe una información (flujo de entrada), la procesa (transformación) y la devuelve al medio (flujo de salida) para reactivar el sistema y continuar con el ciclo (retroalimentación).

Katz y Kahn¹¹ también definen a la organización como sistema abierto y en continua interacción con el medio así:

“Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia de su ambiente y después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente”

1.5.1.5 Planeación Estratégica. De acuerdo con Fayol, el proceso administrativo tiene cinco elementos dentro de los cuales está la planeación que es prever, para lo cual se establece unas estrategias previamente definidas, y es de allí que se

¹⁰ Bertalanffy, L. V. (1968). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.

¹¹ Kast, R. (1988). Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas. México: McGraw-Hill Book Company.

conoce como planeación estratégica. Según Parra¹², la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre como la creación reestructuración de una empresa, la formulación de un plan de desarrollo, el posicionamiento en un mercado con un producto o servicio; la planeación estratégica se basa en la administración por objetivos y se respalda en un conjunto de conceptos y principios del pensamiento estratégico tales como:

- ✓ Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- ✓ Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- ✓ Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- ✓ Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- ✓ Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- ✓ Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- ✓ Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- ✓ Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

¹² Parra, Jorge. (2008) Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Agronomía. Curso Virtual "Planeación Estratégica Territorial" (en línea)

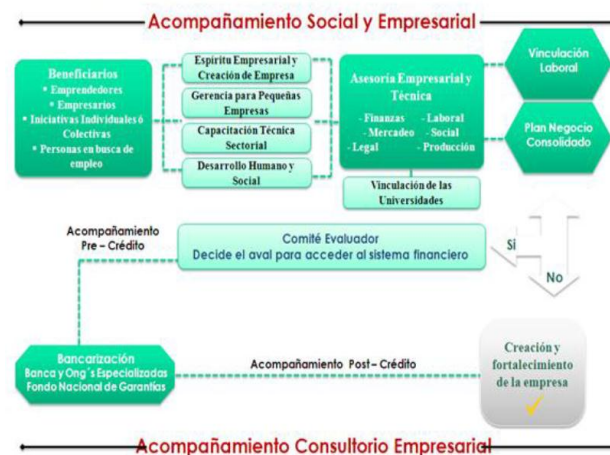
La planeación estratégica es un proceso de cuatro (4) etapas las cuales son¹³:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Definir objetivos por cada área funcional.
- Establecer estrategias realizables por cada objetivo.
- Retroalimentación de los resultados obtenidos.

Como parte de la planeación estratégica, está la Matriz DOFA, (acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, ya que entre más competitiva sea, en comparación con sus competidores, mayor es la probabilidad de tener éxito. Este análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio o del contexto, las oportunidades, amenazas, las capacidades internas, sus fortalezas y debilidades . De acuerdo con Serna, en la realización de la Matriz DOFA, son muchas las variables que pueden intervenir, por lo cual en la identificación y estudio de estas, es indispensable definirlos de acuerdo a su grado de importancia y de impacto en cuanto al éxito o fracaso de la empresa en estudio.

1.5.1.6 Modelo de Atención Integral de Fortalecimiento y Acompañamiento Empresarial de la Fundación Carvajal. La Fundación Carvajal con el fin de ayudar a la población más necesitada de la ciudad de Cali, y en su afán por cumplir con su razón de ser, estableció cuatro líneas y/o focos de acción dentro de los cuales se haya la línea de generación de ingresos, la cual se rige por el Modelo de Atención Integral creado por la misma fundación:

Ilustración 3: Modelo de Atención Integral Fundación Carvajal



Fuente: Material diplomado Fundación Carvajal

¹³ Ivancevich, J. et al. (1994) Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Colombia: McGraw-Hill Book Company.

Como se puede observar en la ilustración 3, el modelo está dirigido a personas emprendedoras que tienen una unidad productiva o que tienen la idea de crear una en el corto tiempo, y las personas que desean vincularse laboralmente; a dichas personas la Fundación Carvajal les colabora por medio de asesorías empresariales y técnicas que son realizadas por estudiantes de universidades que han realizado alianzas estratégicas con el propósito de contribuir a la mejora de la situación actual de las microempresas. En tales unidades de negocio se asesora y se capacita en las áreas de mercadeo, producción, finanzas, laboral, legal y social con el fin de fortalecerlas y mejorarlas.

1.5.1.7 Contabilidad Administrativa. Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración en la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa¹⁴. Es la rama de la contabilidad, también conocida como contabilidad gerencial, que se centra en las necesidades informativas de los diversos niveles administrativos y el control de los mismos; los informes que genere la contabilidad administrativa es de uso estrictamente interno y están basados en la medición de la eficiencia de la empresa permitiendo de ésta forma comparar los resultados de periodos pasados con el actual y así prever y planear el futuro de la empresa¹⁵. La contabilidad administrativa o gerencial se caracteriza por:

- Utilización opcional, pues se aplica cuando los ejecutivos están interesados en obtener información para fundamentar sus decisiones.
- Su información debe ser rápida y oportuna, con el fin de tomar decisiones pertinentes y en el tiempo adecuado.
- Reporta actividades de los departamentos, equipos, tipos de inventario y otras subdivisiones de la empresa.

Para ello, se utilizan diversas herramientas de control como el sistema de costeo basado en actividades (costos ABC) en donde se determina el costo de cada actividad realizada en la organización, o el sistema de costeo directo o tradicional en donde se determinan los costos variables y los costos fijos. Es importante no confundir la contabilidad administrativa o gerencial con la contabilidad financiera, pues estas son diferentes en los siguientes aspectos:

¹⁴ Shim, Jae. (1987) Teoría y Problemas de Contabilidad Administrativa. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

¹⁵ Black, Homer. La Contabilidad y las Desiciones Administrativas: Teoría, Método y Uso.

Tabla 1: Diferencias Entre Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa

CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
✓ Usuarios externos ✓ Requerimientos legales establecidos ✓ Información sobre el pasado o sobre los hechos históricos de la empresa ✓ Es obligatoria ✓ Se prepara de acuerdo a los principios de contabilidad ✓ Determina la utilidad de la empresa ✓ Enfocada en la empresa como un todo	✓ Usuarios internos ✓ No requiere de modelos o formatos específicos ✓ Enfoque hacia el futuro (planeación) ✓ Es opcional ✓ Se prepara de acuerdo a las necesidades de la empresa ✓ Arroja datos cualitativos y de costos ✓ Enfocada en los detalles

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014.

1.5.2 Marco Conceptual

Para la comprensión y el entendimiento del presente trabajo de aplicación del Modelo de Atención Integral de Fortalecimiento y Acompañamiento Empresarial de la Fundación Carvajal, es necesario aclarar los siguientes conceptos:

- **Modelo:** Es la representación de un suceso, proceso, sistema o fenómeno con el fin de describir y analizar tal situación para así detectar características y detalles más minuciosos que no están a simple vista y con las cuales se logra establecer una aproximación a situaciones futuras de tal proceso, fenómeno o sistema. De acuerdo con Bermón¹⁶, un modelo se utiliza como una ayuda para el pensamiento al organizar, clasificar, evaluar y examinar conceptos confusos y, a la vez, validar dicho pensamiento.
- **Áreas Funcionales:** Son las áreas en las que es dividida una organización de acuerdo a la función que cumple en el proceso de desarrollo de la actividad económica de dicha empresa; por lo general se divide a la empresa en área de administración, mercadeo, legal y tributario, producción, de costos y contable. Todas las áreas cumplen con una función específica en la empresa para lograr un objetivo en común para el bien de la organización.
- **Mipyme:** Es el término utilizado para abreviar la frase “Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”; las cuales son entendidas como toda unidad de explotación económica ejercida por personas naturales o jurídicas en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que cumpla con las dos siguientes normas:¹⁷

¹⁶ Bermón, Leonardo. (2012) Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Curso virtual “Modelos”
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4060010/lecciones/capitulo1/modelo.htm>

¹⁷ Ley 590 del 2000 (modificada por la Ley 905 del 2004).

Tabla 2: Clasificación de las Mipymes en Colombia.

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES (S.M.M.L.V.)	No DE EMPLEADOS
Microempresa	Menores a 500	Menor a 10
Pequeña	Entre 501 y 5.000	Entre 11 y 50
Mediana	Entre 5.001 y 30.000	Entre 51 y 200

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

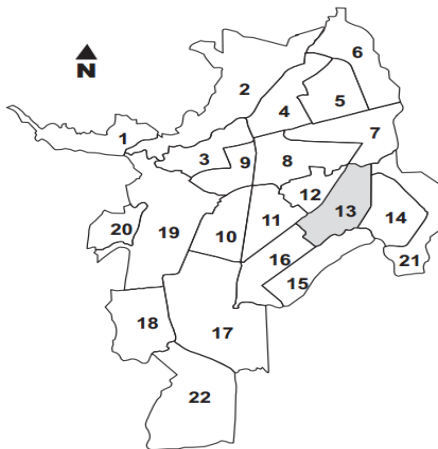
1.5.3 Marco Contextual

1.5.3.1 Comuna 13

La comuna 13 está conformada por quince (15) barrios y seis (6) urbanizaciones que son: Ulpiano lloreda, el vergel, poblado I, poblado II, comuneros II, Ricardo belalcazar, omar torrijos, el diamante, villa del lago, los robles, nuevo horizonte, charco azul, villa blanca, la paz, calipso, yira castro, lleras, marroquin III, los lagos I, los lagos II y el pondaje cubriendo el 4% del área total de la ciudad de Cali con 473,3 hectáreas.

- ❖ Aspectos Geográficos. La comuna 13 está ubicada en la parte suroriental de la ciudad de Santiago de Cali y hace parte del Distrito de Agua Blanca. Limita al oriente con la comuna 14, al occidente con las comunas 11 y 12, al norte con la comuna 7 y parte de la comuna 21 y al sur con las comunas 15 y 16 tal como se muestra en el mapa de Cali:

Ilustración 4: Ubicación Comuna 13 en Mapa de Santiago de Cali



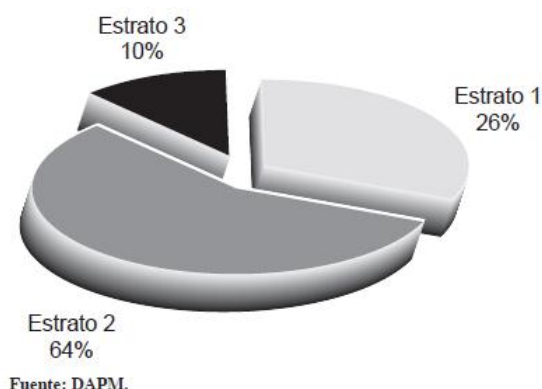
Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ **Demografía.** De acuerdo a los resultados del Censo realizado en el año 2005, en la comuna 13 habita el 8,3% del total de la población de la ciudad de Santiago de Cali, es decir, 169.659 habitantes, de los cuales el 47,8% son hombres y el 52,2% restante son mujeres.¹⁸ Dicha población proviene en su mayoría de departamentos aledaños del Valle del Cauca como lo son Choco, Cauca, Nariño, Huila y Tolima, ya sea por causas por fenómenos naturales o por violencia a causa del conflicto armado que vive el país representando un 67% de la comuna 13 y el 33% restante de movimientos intraurbanos, es decir, personas que se trasladaron de barrio o sector dentro de la misma ciudad de Cali.¹⁹
- ❖ **Aspectos Sociales.** La Fundación Carvajal está establecida en la comuna 13 mediante un Centro de Servicios ubicado en el Poblado I, con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico de las zonas más vulnerables del distrito como lo es la comuna 13; en tal Centro de Servicios del Poblado I las personas de dicho sector pueden acercarse a obtener bienes y servicios de primera necesidad como proveeduría de tenderos, capacitación microempresarial, servicios de salud, servicios financieros, notaría pública, cámara de comercio y registraduría del estado civil. Todo ello con el fin de ayudar a las personas más necesitadas de la ciudad debido a los diferentes problemas sociales como la delincuencia común, el consumo de sustancias psicoactivas y la violencia intrafamiliar.
- ❖ **Vivienda.** Pese a que la comuna 13 fue originada por grupos migratorios provenientes de los departamentos aledaños del Valle del Cauca, muchas de las viviendas fueron construidas a manera de invasión en lugares no aptos para urbanizar, es decir, para vivir; razón por la cual se hayan problemas de sanidad y de uso de suelo. Por otro lado, en la comuna 13 el 28% de los habitantes viven en casa alquilada, el 62% viven en casa propia y el 10% restante viven en condiciones de indigencia.
- ❖ **Economía.** En la comuna 13 predomina el estrato 1 (bajo-bajo) y el estrato 2 (bajo), es decir, que las personas que habitan en dicho sector tienen bajos ingresos, razón por la cual cada vez se crean unidades productivas para conseguir un sustento y mejorar la calidad de vida de los mismos. En la siguiente gráfica se muestra la participación porcentual de cada estrato en la comuna 13:

¹⁸ Alfonso C., Julio Cesar (2007) Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali.

¹⁹ Consejo Ambiental de Cali. <http://consejoambiental.wordpress.com/comuna-13> (en línea)

Ilustración 5: Estratos en Comuna 13 de Santiago de Cali



Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

Por otro lado, la tasa de desempleo es el más alto de la ciudad con un 13.08% y el ingreso promedio por familia está entre un (1) salario mínimo legal mensual vigente.²⁰ De acuerdo con el censo económico del año 2005, el 5,3% de las unidades económicas existentes en Santiago de Cali, se hallaban en la comuna 13 enfocándose en el sector comercio, de las cuales el 97,3% corresponden a microempresas, el 2,4% a pequeñas empresas, el 0,2% a medianas empresas y el 0,1% a grandes empresas, de acuerdo al número de empleados contratados directamente por la empresa. Muchas de las personas de la comuna como resultado de la búsqueda de recursos para sobrevivir, han desarrollado alguna actividad económica desde su propia vivienda y otros tantos han alquilado un local para establecer su unidad productiva tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Distribución de las Unidades Económicas por Tipo de Emplazamiento en la Comuna 13 de Santiago de Cali

Tipo de emplazamiento	Comuna 13	Total Cali
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	44,1%	70,7%
Vivienda con actividad económica	48,3%	23,7%
Puesto móvil	1,8%	5,6%

Fuente: DANE. Censo Económico de 2005.

²⁰ Departamento Administrativo de Gestión Ambiental (DAGMA). (1996) "Agendas Ambientales" (en línea)

- ❖ Educación. En la comuna no hay suficientes instituciones educativas que cubran la demanda de educación básica, pues cuenta con pocos docentes y pocos programas para educar a la población tal como se muestra en el siguiente cuadro:

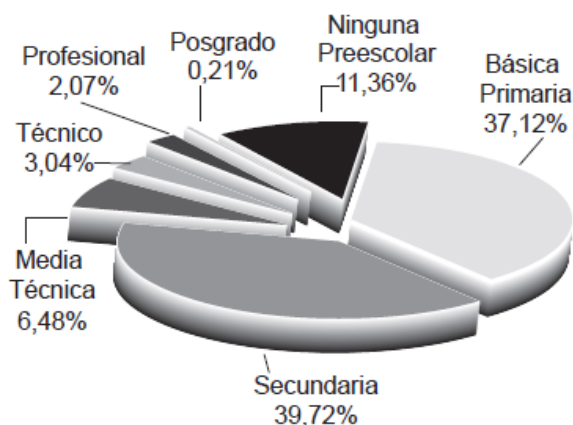
Tabla 4: Distribución de Establecimientos Educativos en la Comuna 13 de Santiago de Cali

Variable	Unidad de medida	Comuna 13
Educación Preescolar		
Establecimientos	Número	86
Matrícula	Personas	3.758
Docentes	Personas	148
Educación Primaria		
Establecimientos	Número	88
Matrícula	Personas	17.432
Docentes	Personas	522
Educación Secundaria		
Establecimientos	Número	50
Matrícula	Personas	10.915
Docentes	Personas	484

Fuente: DAGMA, "Agendas Ambientales". 1996

Ello, debido a la falta de oportunidades de acudir a una universidad de alta calidad o la falta de recursos económicos para asistir a instituciones educativas para capacitarse como profesional. De acuerdo con estudios realizados, el 62% de los niños que se matricula en educación básica primaria abandona el proceso de formación y no acceden a la educación básica secundaria, aumentando la cantidad de niños que se dedican a actividades laborales como consecuencia de la situación económica de sus familias o que sencillamente se dedican a la delincuencia común. En el siguiente gráfico se muestra el nivel educativo de las personas de la comuna 13:

Ilustración 6: Nivel Educativo Comuna 13 de Santiago de Cali



Fuente: DANE. Censo de Población de 2005.

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ Aspectos Culturales. La comuna 13 tiene pocos espacios recreativos y polideportivos a los cuales las personas puedan acudir para practicar algún deporte, divertirse sanamente o asistir a actividades culturales para conocer de cada región que ha llegado de alguna manera a la comuna; culturas tales como la de la costa pacífica, del departamento del Cauca y del mismo Valle del Cauca. También es de resaltar que en dicha comuna existe un alto grado de cultura en ser trabajadores independientes y “no trabajarle a otro” como las mismas personas de tal sector lo expresan, por lo cual muchas personas crean su propia empresa o viven del conocido “rebusque”.
- ❖ Política. La comuna 13 cuenta con una Junta de Acción Local y una Junta de Acción Comunal a la cual acudir para participar activamente en las decisiones gubernamentales que afecten la comunidad en general; además cuenta con una estación de policía para atender la seguridad de la comuna. También hay un Centro de Administración Local Integrada – CALI – ubicado en el Poblado I, que está disponible para dar información y brindar servicios como el catastro.
- ❖ Salud. Según los datos del Plan de Desarrollo entre los años 2004-2012, la mayor causa de mortalidad en la comuna es debido a los altos índices de violencia. La comuna cuenta con 7 puestos de salud, 3 centros de salud y 1 hospital a los cuales la comunidad en general puede acudir para consultar sus problemas de salud ya sea que se encuentre contribuyendo al sistema general de seguridad y salud o que este con sisben como en su gran mayoría tal como se muestra a continuación:

Tabla 5: Población Afiliada a Salud Comuna 13 de Santiago de Cali

Población afiliada a salud	Comuna 13	Cali
Está afiliado a través de las Fuerzas Armadas, Ecopetrol, Magisterio	0,4%	0,6%
Le descuentan o paga por su cuenta al Seguro Social	6,5%	5,8%
Le descuentan o paga por su cuenta a otras entidades	15,5%	18,1%
Es beneficiario de un empleado o pensionado afiliado a una entidad	34,6%	32,8%
El puntaje SISBEN se lo permite	43,0%	42,7%
Pertenece a un resguardo indígena	0,02%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: DAPM

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptivas a las comunas de Cali. 2007

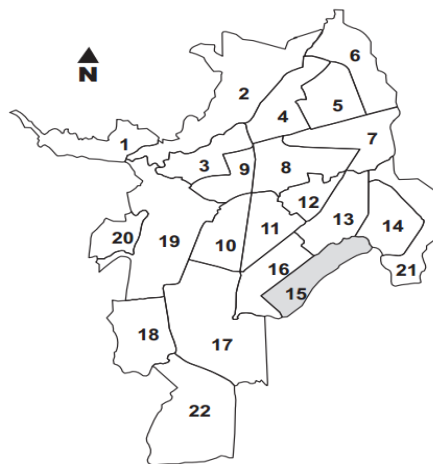
- ❖ Aspectos Ambientales. La comuna 13 cuenta con un sistema de redes locales combinadas (caño) en la que se recolecta tanto las aguas residuales como las que provienen de las lluvias; dicho sistema afecta directamente a la comunidad por no estar cubierto, lo cual genera gases y malos olores. También afecta a la comunidad en general las escombreras, los basureros y la contaminación visual que se presenta en el sector y la falta de zonas verdes.

1.5.3.2 Comuna 15

La comuna 15 está conformada por ocho (8) barrios que son: El retiro, comuneros I, Laureano Gómez, el vallado, ciudad córdoba, Mojica, bajos de ciudad córdoba y morichal de Comfandi.

- ❖ Aspectos Geográficos. La comuna 15 hace parte del Distrito de Agua Blanca en donde limita al norte con las comunas 13 y 14, al sur y occidente con la comuna 16 y al oriente con el corregimiento de Navarro tal como se muestra en el mapa de Santiago de Cali:

Ilustración 7: Ubicación Comuna 15 en Mapa de Santiago de Cali



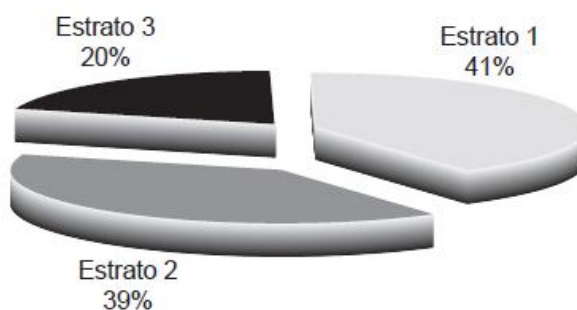
Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ **Demografía.** De acuerdo con el censo realizado en el año 2005, en la comuna 15 habita una población total de aproximadamente 147.457 habitantes que representan alrededor del 6% de la población total de la ciudad de Santiago de Cali; de dicha población de la comuna, 47,4% son hombres y el 52,6% restantes son mujeres, ambos provenientes de lugares aledaños a la ciudad de Cali como de la costa pacífica, del departamento de Nariño y del mismo Valle del Cauca.
- ❖ **Aspectos Sociales.** Muchas son las entidades que colaboran con el problema social de la comuna como lo es el caso de la Fundación Carvajal que interviene en el sector con el Centro de Servicios de El Vallado con el fin de mejorar las condiciones familiares, sociales y de vida a través de la generación de ingresos, desarrollo de competencias laborales, de educación y de mejoramiento de vivienda. En la comuna 15 se presenta altos grados de violencia, inseguridad y exclusión social, algunos derivados de la falta de oportunidades o porque sencillamente no tienen otra opción; en el sector también se presenta los problemas sociales de los grupos delincuenciales o pandillas y el consumo de sustancias psicoactivas.
- ❖ **Vivienda.** La comuna 15 tiene alrededor de 21.200 predios construidos que son iguales al 4,5% del total de Santiago de Cali que equivalen a 27.890 viviendas. Según el DAGMA, el 28% de las personas viven en casas arrendadas, el 62% viven en casa propia y el 10% restante viven en la indigencia; además, en los últimos años el 43,1% de las personas de la comuna 15 han cambiado de residencia por razones familiares, el 12,6% por dificultad para conseguir trabajo, el 3,4% por amenazas a su vida y el 37% por otra razón desconocida. También se debe tener en cuenta los asentamientos que existen en la comuna que representan aproximadamente 2.300 viviendas que fueron construidas a

manera de invasión en cartón y esterilla, por lo cual no tienen servicios públicos legales y son obtenidos de manera ilegal.

- ❖ **Economía.** El estrato predominante en la comuna 15 es el uno (bajo – bajo) debido a los altos índices de pobreza tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 8: Estratos en Comuna 15 de Santiago de Cali



Fuente: DAPM.

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

De acuerdo con el censo económico del DANE del año 2005, 3,6% de las unidades económicas se encuentran en la comuna 15 de Cali dedicándose en su mayoría al comercio y caracterizándose por su alto grado de informalidad; de igual manera, según el DANE, de las unidades productivas del país, el 98,3% corresponde a microempresas, el 1,4% a pequeñas empresas, el 0,3% a medianas empresas y el 0,1% a grandes empresas, de acuerdo al número de empleados contratados directamente. Por otro lado, como consecuencia de la exclusión laboral y de la falta de oportunidades laborales y educativas, muchas de las personas de la comuna se dedican a desarrollar una actividad económica desde su propia vivienda u optan por tener un local abierto alquilado en donde establecer su empresa tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Distribución de las Unidades Económicas por Tipo de Emplazamiento de la Comuna 15 de Santiago de Cali

Tipo de emplazamiento	Comuna 15	Total Cali
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	43,6%	70,7%
Vivienda con actividad económica	55,6%	23,7%
Puesto móvil	0,9%	5,6%

Fuente: DANE. Censo Económico de 2005.

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ Educación. La comuna 15 tiene pocas instituciones educativas que abarque la cantidad de demanda en el sector tal como se muestra en el siguiente cuadro:

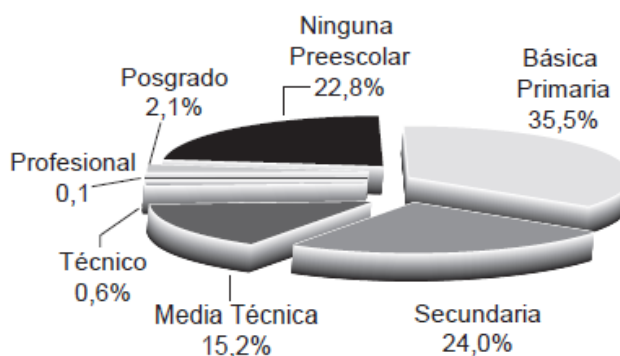
Tabla 7: Distribución de Establecimientos Educativos en Comuna 15 de Santiago de Cali

Centros docentes públicos y privados	
Preescolar: 96 establecimientos	Alumnos matriculados: 3.993
Primaria: 95 establecimientos	Alumnos matriculados: 14.694
Secundaria: 41 establecimientos	Alumnos matriculados: 7.713

Fuente: DAGMA, "Agendas Ambientales". 1996

Como se puede observar, sólo hay quince (15) instituciones educativas entre oficiales, comunitarias y privadas; éstas últimas tienen infraestructura deficiente pues la mayoría de las mismas ha sido establecidas en planteles que no fueron construidos para tal fin y se instalan en casas familiares de varios pisos sin tener en cuenta la distribución del espacio, la ventilación, la iluminación y los espacios recreativos necesarios. En el siguiente gráfico se ilustra el nivel educativo de las personas de la comuna 15:

Ilustración 9: Nivel Educativo en Comuna 15 de Santiago de Cali



Fuente: DANE. Censo de Población de 2005.

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ Aspectos Culturales. La comuna 15 al igual que las demás comunas que conforman el Distrito de Agua Blanca, se encuentra conformada por diversas culturas por la forma en la que se originó el distrito; pues muchas de las

personas son provenientes del Choco, la costa Pacífica y Nariño; sin embargo, la cultura predominante es la de la Costa Pacífica por la cantidad de habitantes de raza negra. Las personas provenientes de dichos lugares se caracterizan por ser emprendedoras e independientes por lo cual tienen la cultura de trabajar para ellos mismos y no ser empleados. También hay que resaltar que la comuna 15 no cuenta con suficientes centros recreativos y culturales, pues sólo cuenta con un Polideportivo ubicado en El Vallado y unas cuantas unidades recreativas en donde los habitantes del sector pueden practicar algún deporte o asistir a presentaciones culturales.

- ❖ Política. La comuna 15 sólo cuenta con una estación de policía ubicada en El Vallado desde donde se atienden todos los problemas de seguridad; al lado de la estación de policía está el Centro de Administración Local Integrada – CALI – al que pueden acudir las personas para solicitar información de interés general y realizar trámites como el catastro. También cuenta con una Junta de Acción Comunal y Junta de Acción Local como muestra de la participación ciudadana en temas de interés general.
- ❖ Salud. La comuna 15 cuenta con un hospital, un centro de salud y cuatro (4) puestos de salud a los cuales las personas pueden acudir para consultar y en lo posible solucionar sus problemas de salud, los cuales según el DAGMA, las causas de consulta más frecuente son las enfermedades bacterianas y parasitarias generadas por las precarias condiciones ambientales en algunos sectores de la comuna. Por otro lado, la causa de mortalidad más representativa de la población corresponden a los homicidios y lesiones personales generados por la violencia del sector. Es de resaltar que la mayoría de personas que habitan en la comuna 15 no aportan al sistema general de seguridad y salud como contribuyentes, pues tienen el sisben que les brinda el estado.

Tabla 8: Población Afiliada a Salud Comuna 15 de Santiago de Cali

Población afiliada a salud	Comuna 15	Cali
Está afiliado a través de las Fuerzas Armadas, Ecopetrol, Magisterio	0,6%	0,6%
Le descuentan o paga por su cuenta al Seguro Social	3,7%	5,8%
Le descuentan o paga por su cuenta a otras entidades	17,7%	18,1%
Es beneficiario de un empleado o pensionado afiliado a una entidad	30,2%	32,8%
El puntaje SISBEN se lo permite	47,8%	42,7%
Pertenece a un resguardo indígena	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: DAPM.

Fuente: Alfonso, Julio Cesar. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. 2007

- ❖ Aspectos Ambientales. De acuerdo con el DAGMA, la comuna 15 de Santiago de Cali se formó con barrios que en su mayoría fueron procesos de invasión y de urbanizaciones ilegales, con población de escasos recursos económicos provenientes de otros sitios de la ciudad, del interior y del sur del país desplazados del campo especialmente después del terremoto de 1.979; razón por la cual, existe en la comuna problemas de uso de suelo y de contaminación por el sistema de redes locales combinadas en donde se recolecta tanto las aguas provenientes del alcantarillado como las de la lluvia.

1.4.4 Marco Legal

Por tratarse de personas naturales que ejercen continuamente una actividad económica en cierto sector de la ciudad de Cali, se puede decir que dichas personas son comerciantes tal como lo define el artículo 10 del Código de Comercio de Colombia: “Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles”; pues aunque los microempresarios no cumplan al pie de la letra con dicha definición por el hecho de no tener una educación profesional, cumplen con varios puntos que se encuentran en el artículo 13 del mismo código donde dice que “para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos: 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio”. En ese sentido, varios de los microempresarios

son comerciantes por tener un local abierto al público en donde ofrecen sus productos y/o servicios y por tener un aviso o pendón en donde se da a conocer la unidad de negocio en el sector.

Siendo así, se debe tener en cuenta las obligaciones que tienen los comerciantes²¹ tales como matricularse en el registro mercantil, inscribir en Cámara de Comercio todos los libros, actas y demás documentos formales, conservar la correspondencia y demás documentos soportes de su actividad mercantil y llevar contabilidad de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados estipulados en el decreto 2649 de 1993.

²¹ Artículo 19 del Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971)

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2. 1 DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “AREPAS AZUCENA”

2. 1. 1 Información General

Cuadro 1: Datos Generales Microempresa "Arepas Azucena"

Nombre Empresario:	María Azucena Arias
Número de Cédula:	41'919.658
Dirección Residencia:	Cra 41F No 56-55 segundo piso
Barrio Residencia:	Ciudad Córdoba
Ciudad Residencia:	Santiago de Cali
Nombre Empresa:	Arepas Azucena
Dirección Empresa:	Cra 41F No 56-55 segundo piso
Barrio Empresa:	Ciudad Córdoba
Ciudad Empresa:	Santiago de Cali
Descripción Actividad:	Elaboración de arepas pre cocidas
Sector Actividad:	Industria
Fecha de Inicio Actividad:	2010
Número de Empleados:	Cero (0)

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 2. Reseña Histórica

María Azucena Arias es madre de un joven y una niña de 19 y 6 años de edad respectivamente; vive con ellos y su esposo en Ciudad Córdoba desde hace varios años; Azucena es una mujer muy dedicada a su hogar familiar por lo cual es muy práctica y analítica en cuanto a la alimentación de su familia, por ello, empezó a analizar que para el desayuno de la casa le costaba más comprar pan que hacer arepas y que la arepa llenaba más que el pan. Por eso, un día cualquiera la suegra le sugiere que venda sus arepas debido a que le quedaban muy ricas y saludables, y es en ese momento en el que decide emprender su producción de arepas pre-cocidas en su propia casa vendiendo al por menor empezando por los vecinos del sector y amigas de un grupo de oración. Ella visualiza su empresa con un número de clientes mayor y una producción más continua y de mayores pedidos.

2. 1. 3. Perfil del Empresario

La señora María Azucena es una persona que le gusta capacitarse para ir alcanzando logros poco a poco, por eso, terminó el bachillerato siendo una persona adulta y con una familia, y posteriormente, realizó una capacitación en la Fundación Carvajal acerca de elaboración y producción de pan. De igual manera, Azucena tiene habilidades de comunicarse fácilmente con las personas, de detectar oportunidades para aprovecharlas, de trabajar en equipo y de solucionar problemas; es una persona perseverante y confía en sí misma para no desfallecer frente al fracaso. Además, posee un grupo de valores que la identifican como lo son la humildad, honestidad y sobretodo la responsabilidad.

2. 1. 4. Área de Costos

- ❖ **Ventas Mensuales:** La señora María Azucena vende entre catorce (14) y quince (15) arepas por día y sólo vende de domingo a viernes. (Ver anexo A)
- ❖ **Costos Fijos y Gastos de Administración:** La empresaria no tiene costos fijos, ya que no se paga arrendamiento por el lugar de trabajo ni tampoco se paga servicios públicos; todo ello debido a que su esposo se hace cargo de dichos rubros como parte de los gastos familiares. Aunque es de aclarar que en algunas ocasiones le colabora en promedio con diez mil pesos (\$10.000) para los servicios públicos y con algún dinero (\$2.000 en promedio) para la compra de implementos de aseo. (Ver Anexo B)
- ❖ **Costos Variables Unitarios y Totales:** La señora Azucena tiene conocimiento de los costos variables de sus productos debido a la asesoría anterior. De igual manera, se hizo el levantamiento de información de sus costos y se indagó acerca de los precios actuales de dicha materia prima, y se observó que sus costos variables siguen siendo los mismos. Dicha materia prima se encuentra en el mercado del sector a precios bajos, es decir, que sus costos de producción variables son realmente muy bajos.
- ❖ **Margen de Contribución:** Al realizar el cálculo se encontró que el margen de contribución de la empresa en conjunto es del 75,9%, lo cual es de esperarse por sus costos fijos casi en cero y sus costos variables tan bajos, pues el costo variable consolidado de la empresa es del 24,1%. (Ver Anexo D)
- ❖ **Sueldo Empresario:** La empresaria no siente que tenga un sueldo como tal, puesto que el dinero de las ventas diarias se ha convertido un dinero de bolsillo para cubrir algunos gastos de sus hijos y de ella misma; pero al realizar el cálculo de los gastos personales de la empresaria se encontró

que su sueldo actual es de ciento diez y siete mil trescientos cuarenta y siete pesos (\$117.347). (Ver Anexo E)

- ❖ **Punto de Equilibrio:** La empresaria no sabía si su punto de equilibrio había cambiado; pero al realizar el cálculo, se encontró que su punto de equilibrio mensual es de ciento setenta y siete mil cuatrocientos setenta y dos pesos (\$177.472) y su punto de equilibrio diario es de cinco mil novecientos diez y seis pesos (\$5.916); es decir, que la empresaria está vendiendo por encima de su punto de equilibrio diario, pues diariamente vende aproximadamente siete mil quinientos pesos (\$7.500).

Ilustración 10: Punto de Equilibrio Microempresa "Arepas Azucena"

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 177.472
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 5.916

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

Pero en el escenario con la utilidad que aspira tener la empresa que corresponde a un salario mínimo (\$616.000), se tiene como resultado que debe vender como mínimo novecientos ochenta y nueve mil ciento diez y seis pesos (\$989.116).

Ilustración 11: Punto de Equilibrio con Utilidad Deseada Microempresa "Arepas Azucena"

UTILIDAD DESEADA	\$ 616.000
PUNTO DE EQUILIBRIO CON UTILIDAD DESEADA	\$ 989.116

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

- ❖ **Utilidad Mes:** Al realizar el cálculo aproximado, se encontró que la utilidad actual es de ocho mil cuatrocientos veinticuatro pesos (\$8.424), lo cual podría ser reinvertido o se puede tomar como un ahorro programado para adquirir maquinaria. (Ver Anexo F)

Cuadro 2: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "Arepas Azucena"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Margen de contribución alto	• No sabía el punto de equilibrio actual
• Costos de producción variables bajos	• No conocía su sueldo actual
• No tiene costos fijos	• Ventas muy bajas

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 5. Área Contable – Financiera

- ❖ **Registros Contables:** La empresaria tenía conocimiento del plan simple de cuentas como producto de la asesoría anterior, pero realizó los registros en el cuaderno de contabilidad durante el tiempo en que duró dicha asesoría; es decir, que a partir de ello dejó de registrar diariamente sus ventas, costos y gastos en los que incurre.
- ❖ **Estados Financieros:** La empresaria expresó su poco entendimiento acerca del tema y por ello no los elaboraba, pero resalta la importancia de elaborarlos, por ello, desea empezar a realizarlos con la ayuda de la asesora.

A. Balance General Inicial. Se realizó el levantamiento de la información para la elaboración del Balance General Inicial, así:

**MICROEMPRESA “AREPAS AZUCENA”
NIT. 41’919.658
BALANCE GENERAL INICIAL
AL 31 DE MARZO DE 2014**

ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	\$5.000		
Clientes	\$14.500		
Inventario Materia Prima	\$9.850		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$29.350	
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Maquinaria y Equipo	\$641.500		
Depreciación Maq. y Eq.	\$ - 5.346		
Muebles y Enseres			
Depreciación Muebles y Ens.			
Otros Activos			
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		\$636.154	
TOTAL ACTIVO			\$665.504
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores			
Obligaciones Financieras			
Cuentas por Pagar			
Otras Obligaciones			
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$0	
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras			
Cuentas por Pagar			
Otras Obligaciones			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$0	
TOTAL PASIVO			\$0

PATRIMONIO			
Capital			
Utilidades Acumuladas	\$665.504		
Utilidades del Periodo			
TOTAL PATRIMONIO		\$665.504	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$665.504

Análisis Vertical. Como se puede observar, los activos corrientes de la microempresa “Arepas Azucena” están concentrados en su cartera con un 49%, la cual es recuperable, pues son clientes que ya conoce y que siempre han sido cumplidos en pagarle a la empresaria.

En cuanto a los activos fijos, representan casi la totalidad de los activos de la empresa con un 96% en comparación con los activos corrientes que representan el 4% restante. Dichos activos fijos están en buen estado y son utilizados adecuadamente, ya que son necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

La empresaria no tiene deudas con ninguna persona o entidad financiera por lo cual su pasivo es cero (\$0), es decir que la empresaria es financieramente independiente. Y su patrimonio total está representado en las utilidades acumuladas, ya que la empresaria no recuerda el valor exacto con el que empezó su empresa.

B. Estado de Resultados Inicial. No se alcanzó a elaborar el Estado de Resultados debido a que la empresaria decidió retirarse del proceso de asesoría a finales del mes de abril.

C. Balance General Final y Estado de Resultados Final. No se alcanzó a realizar dichos estados financieros debido a la decisión de la empresaria de no seguir más con el proceso de asesoría.

- ❖ **Razones e Indicadores Financieros:** Lo mismo que pasaba con los estados financieros sucedía con las razones financieras, pues la empresaria no sabía elaborarlas ni analizarlas. Se calculó las razones financieras con la información del balance general inicial que se alcanzó a elaborar, así:

Cuadro 3: Razones Financieras Microempresa "Arepas Azucena"

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	31 marzo	31 mayo
De Liquidez	Razón corriente	Activo cte. / pasivo cte.	-	-
	Razón ácida	(Activo cte. – inventario) / pasivo cte.	-	-
De Actividad	Rotación de cartera	Ingresos operacionales / clientes	-	-
	Periodo de cobro de cartera	Días periodo / rotación de cartera	-	-
	Rotación de inventario	Costo de mercancía / inventario	-	-
	Periodo de rotación de inventario	Días periodo / rotación de inventario	-	-
	Periodo de pago	Proveedores / compras a crédito	-	-
	Ciclo operacional	periodo rotación de inventario + periodo de cobro de cartera	-	-
	Periodo de caja	Periodo de pago – periodo de cobro	-	-
De Rentabilidad	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos operacionales	-	-
	Retorno sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-	-
	Retorno sobre los activos	Utilidad operacional / activos	-	-
	Margen de rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ingresos operacionales	-	-
	Margen operativo	Utilidad operativa / ingresos operacionales	-	-
De Endeudamiento	Razón de deuda	Pasivo / activo	0	-
	Apalancamiento	Pasivo / patrimonio	0	-

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 4: Debilidades y Fortalezas del Área Contable – Financiera Microempresa "Arepas Azucena"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Entendimiento del plan simple de cuentas	• Dejó de realizar los registros diarios de ventas y gastos
	• No sabe realizar un análisis de los estados financieros
	• No elabora estados financieros ni razones financieras

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 6. Área de Mercadeo

- ❖ **Clientes:** La empresaria cuenta con pocos clientes pero que en su mayoría son fijos, ya que le compran entre una (1) y dos (2) arepas diarias de

domingo a viernes. Estos clientes son personas que viven en el sector y que conocen a la señora María Azucena.

La empresaria solo cuenta con dichos clientes y en el momento sólo tiene un cliente potencial que le compra ocho (8) arepas dos veces en la semana, es decir que semanalmente le compra diez y seis (16) arepas; de igual manera, no cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes fijos o de posibles clientes.

- ❖ **Estrategias de Mercado:** La empresaria no tenía estrategias de mercadeo que le ayudaran a incrementar sus ventas, pero sabía que era necesario llevar a cabo algunas acciones que le podrían favorecer mucho a su empresa. Es de resaltar que en dos asesorías anteriores se le colaboró al empresario con la creación de una marca para darse a conocer en el mercado, teniendo como resultado dos marcas y dos tarjetas de presentación diferentes que la empresaria entrega indistintamente, lo que podría causar confusión en los posibles clientes; de igual manera, dichas marcas no las utiliza como etiqueta en los productos, además, uno de los logos de dicha marca fue bajado de internet, lo que no es muy favorable por ser poco creativo.

Ilustración 12: Logo 1 Propuesto en Asesoría Anterior Microempresa “Arepas Azucena”



Fuente: Ramírez, Mari Luz. 2011

Ilustración 13: Logo 2 Propuesto en Asesoría Anterior Microempresa

“Arepas Azucena”



- ❖ **Productos:** La empresaria tiene cuatro (4) productos que son arepas con sal, arepas sin sal, arepas con queso y arepas con cuajada; dichos productos son naturales y caseros puesto que la señora Azucena los elabora con maíz natural, es decir, sin ser procesado, y ella misma elabora las arepas.
- ❖ **Canales de Distribución:** Las arepas son entregadas directamente en la casa de cada uno de los clientes personalmente por la señora María Azucena, es decir, que el canal de distribución es:

Ilustración 14: Canal de Distribución Microempresa “Arepas Azucena”



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

- ❖ **Precio:** Los precios que maneja la empresaria son el estándar del mercado de venta de arepas y es apropiado de acuerdo al sector. Sin embargo, las arepas pre cocidas industrializadas que venden algunos minimarkets del sector, son de un precio más económico.
- ❖ **Promociones:** Como se dijo anteriormente, la empresaria no tenía implementada ninguna estrategia de mercadeo y por ende, ninguna promoción que le ayude a aumentar sus ingresos diarios y a dar a conocer su empresa.
- ❖ **Publicidad:** La empresaria no tenía aviso al público de los productos que ofrecía, ni un medio por el cual diera a conocer su empresa, pues el único

medio que tenía era el voz a voz por parte de algunos clientes que la recomiendan con otras personas. Además, la empresaria cuenta con dos modelos de tarjetas de presentación de dos asesorías anteriores, las cuales la empresaria usa indistintamente sin tener en cuenta que los clientes se pueden confundir.

Ilustración 15: Tarjeta de Presentación 1 Microempresa “Arepas Azucena”



Ilustración 16: Tarjeta de Presentación 2 Microempresa “Arepas Azucena”



Pero la empresaria expresó su poco gusto por ambas tarjetas de presentación y, a la vez, por ambas marcas, por lo cual se creó una nueva marca y una nueva tarjeta de presentación, así:

Ilustración 17: Tarjeta de Presentación Creada Microempresa “Arepas Azucena”



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

- ❖ **Servicio al Cliente:** Como parte del servicio al cliente son los horarios de entrega del producto al cliente, el cual no es fijo, ya que la empresaria entrega las arepas en horarios diferentes de acuerdo a la hora que termine de elaborar las arepas, y ello, de acuerdo a la hora de inicio de producción, la cual no es fija.
- ❖ **Competencia:** En el sector existe mucha venta de arepas pero que son totalmente asadas y que el cliente es el que debe desplazarse hasta el punto de venta. También hay que tener en cuenta como competidores potenciales a los minimarkets del sector por la venta de arepas industriales que vienen en bolsa de cinco (5) o diez (10) arepas.

Cuadro 5: Debilidades y Fortalezas Área de Mercadeo Microempresa “Arepas Azucena”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Lema definido	• Pocos clientes
• La mayoría de sus clientes son fijos	• Precio de venta no muy competitivo
• Entrega del producto puerta a puerta	• No existen promociones del producto
• Atención al cliente personalizada	• No tiene aviso de productos
	• No tiene etiqueta en su producto
	• Logo poco creativo

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 7. Área Legal, Tributaria y Laboral

- ❖ **Aspectos Legales y Tributarios:** La empresaria no tiene RUT, tampoco está registrada en la Cámara de Comercio de Cali. De igual manera, no ha actualizado el carnet de manipulación de alimentos.

- ❖ **Aspectos Laborales:** La empresaria no tiene ningún empleado contratado, por lo cual no tiene obligaciones, pero si tiene la responsabilidad laboral por ella misma; sin embargo, la señora María Azucena no cotiza al sistema general de seguridad social como independiente pues sólo posee sisben.

Cuadro 6: Debilidades y Fortalezas del Área Tributaria, Legal y Laboral Microempresa "Arepas Azucena"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No tiene responsabilidad tributaria ni laboral	No tiene Rut ni registro mercantil
	No ha actualizado el carnet de manipulación de alimentos

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 8. Área de Administración

- ❖ **Planeación:** La empresa "Arepas Azucena" tiene un nombre, una misión y unos objetivos definidos pero la visión se encuentra desactualizada como se muestra a continuación:

Misión: Arepas Azucena tiene como misión contribuir a la sana alimentación de las personas con un producto cien por ciento natural, a un precio razonable.

Visión: La visión de arepas Azucena, es aumentar el número de ventas diarias en 24 unidades en un plazo no superior a dos meses. Y para el 2014 es posicionar su producto nivel local (vecindarios- 8 cuadras a la redonda).

Objetivos:

- * Aumentar el número de clientes
- * Generar utilidades netas diarias de \$15.000
- * Ser más competitiva en el mercado

Fuente: Ramírez, Mari Luz. 2011

De igual manera, es de resaltar la debilidad que tiene la empresaria al planear la producción de arepas día a día, pues el mismo día de producción determina la cantidad de ingredientes que compra diariamente como lo son el maíz y el queso o cuajada; también ese mismo día programa la hora de inicio de producción. De igual manera, la empresaria no planea sus ventas ni mucho menos estrategias de cómo aumentar sus ingresos.

- ❖ **Organización:** La empresa no tiene un organigrama establecido y tampoco tiene manuales de funciones ni de procesos de cada producto.
- ❖ **Dirección:** La señora María Azucena tiene buena comunicación con su familia para que le colaboren, ya sea con la molienda del maíz o con la

entrega de las arepas en las casas de los clientes, pero en repetidas ocasiones se siente a la empresaria un poco desmotivada por la falta de recursos para obtener maquinaria que requieran de menos esfuerzo físico y así la empresa pueda ser más productiva y eficiente.

- ❖ **Control:** Una de las características importantes de la empresaria es que le hace seguimiento a la calidad de su producto preguntando a sus clientes acerca de sus arepas; también ejerce control visual diario de inventario de algunos ingredientes que no compra a diario como el aceite y la sal, pero no tiene fechas de compra establecidas.

Cuadro 7: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Arepas Azucena"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Misión y objetivos definidos (anterior asesoría)	• Desactualización de la visión
• Nombre definido	• Poco reconocimiento de la empresa por el nombre comercial
• Buena comunicación con sus colaboradores y con los clientes	• No tiene organigrama ni manuales de funciones ni de procesos
• Control de calidad de su producto	• Desmotivación por escasos recursos
	• Planeación y organización de la producción diaria

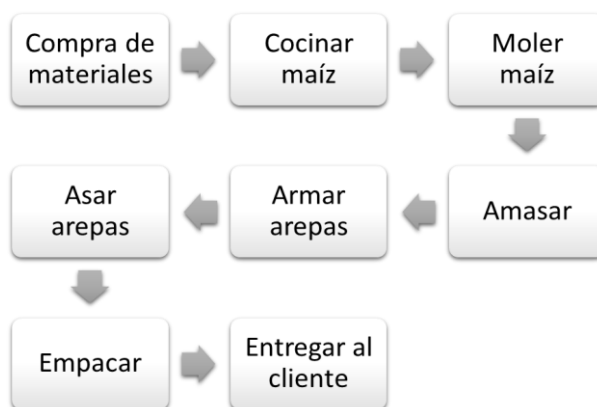
Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 9. Área de Producción

- ❖ **Local:** El lugar de producción está ubicado dentro de su casa y es la misma cocina de su hogar familiar, es decir, que no hay diferencia entre el área de producción de su empresa y el resto de la casa familiar.
- ❖ **Maquinaria y Equipo:** La empresaria cuenta con un molino manual para poder moler el maíz previamente cocinado; dicho molino se encuentra en buenas condiciones al igual que la estufa y las herramientas complementarias como la batea, las parrillas y recipientes que son necesarios para el desarrollo del proceso productivo. (Ver Anexo G)
- ❖ **Materias Primas y Proveedores:** Las materias primas que se necesita para la elaboración de arepas pre cocidas son de buena calidad y su principal ingrediente (maíz) es totalmente natural; dichos insumos son comprados en la tienda del sector o en un granero que está ubicado a unas cuantas cuadras de la casa de la empresaria. Las compras de la materia prima son de contado por ser cantidades pequeñas, ya que la empresaria realiza las compras día a día, y por tal razón, no hay descuentos o disminución en el precio de compra de los ingredientes.

- ❖ **Procesos:** En el proceso productivo de la empresaria se puede visualizar una falta de organización en la compra de materia prima, ya que dicha actividad la realiza de forma diaria y en un horario que no es fijo, lo que se refleja en entrega del producto a diferentes horas. La empresaria tampoco tiene diagrama de flujo de cada uno de sus productos.

Ilustración 18: Diagrama de Producción Microempresa “Arepas Azucena”



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 8: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa “Arepas Azucena”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Área de producción en casa	• Poca capacidad instalada (maquinaria)
• Buena calidad del producto	• Demora en el proceso productivo
• Capacitación de panadería	• Falta de planeación en compra de materia prima
• Estandarización de la formula	

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 1. 10. Análisis del Entorno

Cuadro 9: Análisis de Entorno Microempresa “Arepas Azucena”

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Económico	• Estrato predominante bajo – medio • Población con ingresos bajos • Mucha informalidad
Social	• Inseguridad en el sector • Muchos drogadictos • Fundaciones existentes en la comuna
Político	• Junta de Acción Comunal • Junta de Acción Local • Centro de Atención Local Integral

Ambiental	• Parques en condiciones poco favorables • Zonas verdes son refugio para delincuentes • Canal de aguas residuales que perjudica la salud de la población por la contaminación.
Cultural	• Falta de cultura de consumir alimentos saludables • Centros de recreación existentes en la comuna
Legales y Tributarios	• Poco aumento del salario mínimo legal mensual vigente y del auxilio de transporte
Competencia y Proveedores	• Sector poco comercial • Muchos puestos de venta de arepas • Proveedores cercanos

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 10: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Arepas Azucena"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal	• Personas de escasos recursos económicos en el sector
• Precio de compra de materia prima bajos en el sector	• Inseguridad y violencia en la comuna
	• Población con poca cultura de consumir alimentos naturales y saludables
	• Poco aumento del S.M.M.L.V. y del poder adquisitivo de las personas
	• Precio de venta bajos de arepas precocidas industrializadas de minimarkets
	• Competencia directa cercana al empresario

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2.1.11. Matriz “DOFA” Inicial Microempresa “Arepas Azucena”

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		 1. Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal y de las universidades 2. Precio de compra de materia prima bajos en el sector.	1. Personas de escasos recursos económicos 2. Inseguridad en el sector 3. Población con poca cultura de consumir alimentos naturales y saludables 4. Poco aumento del salario mínimo mensual y por ende el poder adquisitivo de las personas. 5. Precios de venta bajos de arepas pre cocidas industrializadas de los minimarkets 6. Competencia directa muy cercana al empresario
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	1. No tiene costos fijos 2. Sus clientes son fijos 3. Nombre y lema definidos 4. Recaudo de cartera diario 5. Atención al cliente personalizada y buena comunicación con ellos 6. Misión y objetivos definidos 7. Estandarización de la formula	✓ Dar a conocer la existencia de la unidad de negocio (F3-O1) ✓ Establecer la secuencia de procesos de cada uno de los productos (F7-O1)	✓ Establecer un programa de promoción de los productos (F1-A6) ✓ Posicionar a la empresa en el sector (D3-A6)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Ventas bajas y pocos clientes 2. Dejo de llevar el cuaderno de contabilidad 3. No promociona ni publica su producto 4. No tiene etiqueta 5. No tiene RUT 6. Tiene desactualizado el carnet de manipulación de alimentos 7. No tiene organigrama definido 8. No tiene manual de procesos 9. Poca capacidad instalada 10. No planifica la compra de materia prima	✓ Desarrollar temas de costos de la empresa por medio de un estudio de costos (D1-O1) ✓ Desarrollar los aspectos contables – financieros de la empresa (D2-O1) ✓ Legalizar los aspectos sanitarios de manipulación de alimentos (D6-O1) ✓ Tecnicar el proceso de producción (D9-O1)	✓ Legalizar aspectos tributarios (D5,6-A6) ✓ Desarrollar mecanismos de planeación de compra de materia prima (D10-A6)

2. 2. DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “ATRACTIVA”

2. 2. 1. Información General

Cuadro 11: Datos Generales Microempresa “Atractiva”

Nombre Empresario:	Mónica María Carmona Gómez
Número de Cédula:	67'014.667
Dirección Residencia:	Cra 39 No 52-37
Barrio Residencia:	El Retiro
Ciudad Residencia:	Santiago de Cali
Nombre Empresa:	Atractiva
Dirección Empresa:	Calle 50 No 39H-32
Barrio Empresa:	El Vallado
Ciudad Empresa:	Santiago de Cali
Descripción Actividad:	Servicios de salón de belleza
Sector Actividad:	Servicios
Fecha de Inicio Actividad:	01 agosto 2013
Número de Empleados:	Uno (1)

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 2. Reseña Histórica

Mónica María Carmona Gómez vive con su pareja y sus dos hijos en el barrio El Retiro desde que nació su primer hijo; trabajó como empleada en manicure y pedicure en una peluquería ubicada en la calle quinta en donde era maltratada psicológicamente y recibía muchas humillaciones por lo cual decidió renunciar y con la experiencia que había adquirido en dicha empresa, crear su propio salón de belleza con un préstamo y unos ahorros. Inicialmente abrió su local cerca a su casa pero por conflictos sociales y por la inseguridad del sector, a mediados de diciembre del año pasado decidió cambiar el lugar de su salón de belleza a El Vallado. Su propósito es crear una nueva línea de servicio de masajes para que su empresa ofrezca un servicio más integral y no sea sólo un salón de belleza sino una sala de masajes y así poder obtener más ingresos y tener una estabilidad económica mucho mejor que la actual.

2. 2. 3. Perfil del Empresario

Mónica es una persona apasionada por lo que hace por eso se capacitó en la Fundación Carvajal haciendo un curso de peluquería y tiene la habilidad de comunicarse fácilmente con sus clientes y con las personas que llegan a su local, por lo que se da a conocer y establece relaciones con las personas que la rodean y del sector; le gusta trabajar en equipo y sentir que ayuda en algo con lo que están haciendo. Además, confía plenamente en sus capacidades y conocimiento por lo cual persevera y nunca decae ante el fracaso. Así mismo, la identifican los valores de la humildad, generosidad y solidaridad con las personas que aprecia.

2. 2. 4. Área de Costos

- ❖ **Ventas Mensuales:** Las ventas de dicha empresa son muy cambiantes y no se puede determinar con exactitud las ventas mensuales. (Ver Anexo H)
- ❖ **Costos Fijos y Gastos de Administración:** El lugar de ubicación de la empresa “Atractiva” fue cambiado hace aproximadamente tres (3) meses en donde aumentó el canon de arrendamiento. (Ver Anexo I)

Por otro lado, la empresaria debe pagar mensualmente una cuota a la Fundación Carvajal por concepto de préstamo; también debe pagar semanalmente intereses por préstamo adquirido en gota a gota, tales intereses deben ser cancelados hasta que la empresaria pague la totalidad del capital del préstamo en un solo pago. (Ver Anexo J)

- ❖ **Costos Variables Unitarios y Totales:** Los productos utilizados para los servicios prestados en el salón de belleza son económicos y con un solo producto se pueden realizar varios servicios de belleza, por lo cual resulta bajo los costos variables tanto unitarios como totales. (Ver Anexo K)
- ❖ **Margen de Contribución:** Al realizar el cálculo se encontró que el margen de contribución de la unidad de negocio es del 87,3%, lo cual era de esperarse por pertenecer al sector de los servicios y por tener unos costos variables realmente bajos correspondiente al 12,7% restante. (Ver Anexo L)
- ❖ **Sueldo Empresario:** La empresaria no sabía su sueldo actual, pero identificó que en el mes saca de sus ventas en promedio sesenta y cuatro mil pesos (\$64.000) para comprar algunos alimentos de sus hijos y de ella misma. (Ver Anexo M)
- ❖ **Punto de Equilibrio:** Al realizar el cálculo del punto de equilibrio, se encontró que la empresaria no estaba vendiendo el mínimo para cubrir su

punto de equilibrio de quinientos quince mil novecientos cincuenta y cuatro pesos (\$515.954).

Ilustración 19: Punto de Equilibrio Microempresa “Atractiva”

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 515.954
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 17.198

Ilustración 20: Punto de Equilibrio con Abono a Deudas Microempresa “Atractiva”

ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL MES	\$ 270.000
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 825.198

Ilustración 21: Punto de Equilibrio Deseado Microempresa “Atractiva”

UTILIDAD DESEADA	\$ 616.000
PUNTO DE EQUILIBRIO CON UTILIDAD DESEADA	\$ 1.221.489

- ❖ **Utilidad Mes:** Como se pudo observar, la empresaria no está cumpliendo con el punto de equilibrio mensual, razón por la cual tampoco está teniendo utilidades sino pérdidas debido a las ventas tan bajas de los últimos meses, pues de acuerdo con el estado de resultados por costos (Ver Anexo N), la empresaria está teniendo pérdidas de doscientos siete mil doscientos cincuenta y nueve pesos (\$207.259) sin abono a capital.

Cuadro 12: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa “Atractiva”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Costos variables bajos	• No se conoce el sueldo actual de la empresaria
• Margen de contribución alto	• Costos y gastos fijos altos
	• No se conoce el nuevo punto de equilibrio
	• Ventas muy bajas y cambiantes

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 5. Área Contable – Financiera

- ❖ **Registros Contables:** La señora Mónica no realizaba los registros diarios de sus ventas y de sus costos y gastos, pues sólo realizó dicha actividad durante el periodo de la asesoría anterior.
- ❖ **Estados Financieros:** La señora Mónica María no continuó haciendo los estados financieros enseñados en la anterior asesoría y, además, la empresaria expresó su poco entendimiento de la elaboración de dichos estados financieros y de los registros de contabilidad.

A. Balance General Inicial y Final. Se realizó el levantamiento de la información para la elaboración del Balance General Inicial y final de la empresa tomando valores del cuaderno de contabilidad.

Análisis Vertical: Para realizar el análisis vertical es necesario comparar las cifras del balance general por cada rubro, es decir, activo, pasivo y patrimonio; y todo ello comparando un periodo con otro que para el caso es 31 de marzo de 2014 y 31 de mayo de 2014, así:

**MICROEMPRESA “ATRACTIVA”
NIT. 67’014.667
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE MAYO DE 2014**

ACTIVO	31-03-2014	%	31-05-2014	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	59.000	2%	100.000	3%
Clientes	30.000	1%	37.000	1%
Inventario Materia Prima	481.135	14%	542.790	16%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	570.135		679.790	
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Maquinaria y Equipo	2’329.500	70%	2’329.500	69%
Depreciación Maq. y Eq.			-38.826	-1%
Muebles y Enseres	435.000	13%	435.000	12%
Depreciación Muebles y Ens.			-7.246	-0
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2’764.500		2’741.464	
TOTAL ACTIVO	3’334.635	100%	3’398.218	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores				
Obligaciones Financieras	800.000	75%	800.000	80%
Cuentas por Pagar	200.000	19%		
Otras Obligaciones	70.000	6%	200.000	20%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1’070.000		1’000.000	
PASIVO NO CORRIENTE				

Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar				
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0		0	
TOTAL PASIVO	1'070.000	100%	1'000.000	100%
PATRIMONIO				
Capital	800.000	35%	800.000	33%
Utilidades Acumuladas	1'464.635	65%	1'464.635	61%
Utilidades del Periodo			133.583	6%
TOTAL PATRIMONIO	2'264.635	100%	2'398.218	100%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	3'334.635		3'398.218	

De acuerdo a las cifras del balance general inicial, los rubros más representativos son los activos fijos y el inventario de materiales para ambos periodos, los cuales son indispensables para que la empresaria siga desarrollando la actividad económica a la cual se dedica; las cuentas por cobrar representan un 1% que es recuperable en el corto plazo, pues dicha cartera se concentra en pocos clientes que la empresaria conoce. En cuanto a los pasivos, se puede observar el 100% son de corto plazo, y se concentra en pocos terceros como lo es la Fundación Carvajal y el canon de arrendamiento; ello significa que la empresaria debe buscar la manera de incrementar sus ventas para obtener un flujo de efectivo suficiente para poder cubrir sus deudas en el corto plazo, pues hasta ese entonces la empresaria estaba atrasada con cinco (5) cuotas correspondiente al préstamo que le otorgó la Fundación Carvajal por valor de setenta mil pesos (\$70.000) cada una. Y en el patrimonio se evidencia una concentración en el rubro de utilidades acumuladas con un 61% de participación del total del patrimonio, las cuales no se ven reflejadas en la empresa.

Análisis Horizontal: Para realizar el análisis horizontal es necesario comparar las cifras de un periodo a otro y evaluar la variación de los rubros así:

MICROEMPRESA "ATRACTIVA"
NIT. 67'014.667
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE MAYO DE 2014

ACTIVO	31-03-2014	31-05-2014	VARIACIÓN	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	59.000	100.000	41.000	69,5%
Clientes	30.000	37.000	7.000	23,3%
Inventario Materia Prima	481.135	542.790	61.655	12,8%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	570.135	679.790		
ACTIVOS NO CORRIENTES				

Maquinaria y Equipo	2'329.500	2'329.500	0	0%
Depreciación Maq. y Eq.		-38.826		
Muebles y Enseres	435.000	435.000	0	0%
Depreciación Muebles y Ens.		-7.246		
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2'764.500	2'741.464		
TOTAL ACTIVO	3'334.635	3'398.218	63.583	1,9%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores				
Obligaciones Financieras	800.000	800.000	0	0%
Cuentas por Pagar	200.000		-200.000	-100%
Otras Obligaciones	70.000	200.000	130.000	186%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1'070.000	1'000.000		
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar				
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0		
TOTAL PASIVO	1'070.000	1'000.000	-70.000	-6,5%
PATRIMONIO				
Capital	800.000	800.000	0	0%
Utilidades Acumuladas	1'464.635	1'464.635	0	0%
Utilidades del Periodo		133.583	133.583	100%
TOTAL PATRIMONIO	2'264.635	2'398.218	133.583	5,9%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	3'334.635	3'398.218		

Según los cálculos realizados, el disponible en la caja aumentó en un 69,5% debido al ahorro que la empresaria está haciendo para pagar el arrendamiento del mes de mayo; de igual manera, aumentó el inventario de materiales en un 13% por los nuevos esmaltes comprados para “renovar” su inventario y mejorar la calidad del mismo. Por otro lado, los pasivos disminuyeron en un 6,5% de un periodo a otro por el pago del préstamo gota a gota, el cual le generaba un costo financiero significativamente alto. Y el patrimonio aumentó en un 6% reflejado en las utilidades del periodo como resultado de las estrategias de mercadeo implementadas.

B. Estado de Resultados. Para la elaboración del estado de resultados al 31 de mayo de 2014 se tomó la información del cuaderno de contabilidad que la empresaria empezó a llevar desde que inició la asesoría.

Análisis Vertical. Para realizar el análisis vertical de las cifras del estado de resultados es necesario comparar la carga porcentual de los diferentes rubros comparados con los ingresos de cada periodo, así:

MICROEMPRESA “ATRACTIVA”
NIT. 67’014.667
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ABRIL AL 31 DE MAYO DE 2014

INGRESOS	01-05-2014	%
Ventas de Contado	519.000	69%
Ventas a Crédito	63.000	8%
Otros Ingresos	174.500	23%
(A) TOTAL VENTAS O INGRESOS	756.500	100%
COSTO DE VENTA		
Inventario Inicial de Materia Prima	481.735	
Inventario Inicial de Prod. en Proce		
Inventario Inicial de Prod. Terminado		
(B) TOTAL INVENTARIO INICIAL	481.735	
Compra de Materia Prima de Contado	111.572	
Compra de Materia Prima a Crédito		
Salarios y Prestaciones Sociales	34.000	
Costos de Producción	315.000	
€ TOTAL COSTOS DE PRODUC	460.572	
Inventario Final de Materia Prima	542.790	
Inventario Final de Prod. en Proce		
Inventario Final de Prod. Terminado		
(D) TOTAL INVENTARIO FINAL	542.790	
€ COSTO DE VENTA (B+C-D)	398.917	53%
(F) Utilidad Bruta (A-E)	357.583	
GASTOS DE ADMON		
Salarios de Admón.	65.000	
Gastos Generales de Admón.	159.000	
(G) TOTAL GASTOS DE ADMON	224.000	30%
(H) Utilidad Liquida (F-G)	133.583	17%

De acuerdo a los cálculos realizados, se puede observar que el 53% de los ingresos representan el costo de venta, el cual fue hallado mediante el juego de inventario; dicho costo de venta es acorde al margen de contribución hallado anteriormente. Pero el rubro más significativo es el de gastos de administración con un 30% del total de ingresos, pues ello se debe al significativo gasto financiero por los intereses que se debía pagar por el préstamo gota a gota.

- ❖ **Razones e Indicadores Financieros:** Se calculó las razones financieras con la información de los estados financieros, así:

Cuadro 13: Razones Financieras Microempresa “Atractiva”

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	31 marzo	31 mayo
De Liquidez	Razón corriente	Activo cte. / pasivo cte.	0,53	0,67
	Razón ácida	(Activo cte. – inventario) / pasivo cte.	0.08	0,137
De Actividad	Rotación de cartera	Ingresos operacionales / clientes		15,7
	Periodo de cobro de cartera	Días periodo / rotación de cartera		4
	Rotación de inventario	Costo de mercancía / inventario		0,73
	Periodo de rotación de inventario	Días periodo / rotación de inventario		82
	Periodo de pago	Proveedores / compras a crédito	-	-
	Ciclo operacional	periodo rotación de inventario + periodo de cobro de cartera	-	86
	Periodo de caja	Periodo de pago – periodo de cobro	-	-
De Rentabilidad	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos operacionales	-	23%
	Retorno sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-	5,6%
	Retorno sobre los activos	Utilidad operacional / activos	-	4%
	Margen de rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ingresos operacionales	-	61,4%
	Margen operativo	Utilidad operativa / ingresos operacionales	-	23%
De Endeudamiento	Razón de deuda	Pasivo / activo	32%	29,4%
	Apalancamiento	Pasivo / patrimonio	47,2%	41,7%

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Como se puede observar, la empresa cuenta con 0,67 pesos del activo corriente para cubrir 1 peso de las deudas que tenga en el corto plazo, es decir que la empresa no tiene una buena liquidez porque si no se tiene en cuenta los inventarios, la empresa contaría con 0,137 pesos para cubrir dichas deudas, es decir, que la capacidad de responder inmediatamente por sus obligaciones es casi que nula. La rotación de cartera es de 15,7 veces al mes, ello quiere decir que la empresa recauda cartera cada 4 días; y la rotación de inventario es de 0,73 veces al mes, o sea que la empresaria surte sus inventarios cada 82 días. En ese orden de ideas, el ciclo operacional de la empresa es de 86 días, ello se traduce en el tiempo en el que la empresa tarda en volver líquidos todos sus activos corrientes, por lo cual está siendo ineficiente por tener un periodo operacional bastante largo. Por otro lado, el 29,4% de la empresa le pertenece a terceros financieramente, por lo cual la empresaria tiene una autonomía del 70,6%

sobre su unidad de negocio; pero la razón de apalancamiento es del 41,7%, lo que se traduce en la confianza que le tienen los terceros al negocio de la empresaria.

Cuadro 14: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "Atractiva"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Conocimiento del plan simple de cuentas	• Dejó de llevar el cuaderno de contabilidad
	• No se archiva las facturas de las compras de materiales
	• No se registran las ventas ni compras diarias
	• No se elaboran los estados financieros ni las razones financieras

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 6. Área de Mercadeo

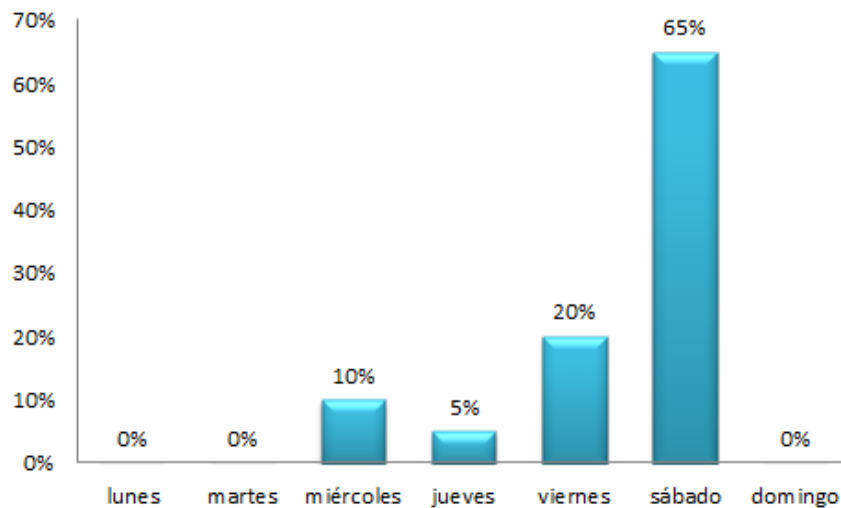
- ❖ **Clientes:** Por tratarse de un salón de belleza, los clientes de la empresaria son en su gran mayoría del género femenino con un 70% (ver anexo O), es decir, mujeres del sector en el que se encuentra ubicado el local, mujeres por lo general jóvenes entre veinte (20) y cuarenta (40) años de edad (ver anexo P) que acuden al salón de belleza, en su mayoría por los servicios de manicure y pedicure (ver anexo Q). Dichas mujeres son personas conocidas de la empresaria y que algunas son constantes en periodos de ocho (8) y quince (15) días (ver anexo R).

Por otro lado, se estructuró en compañía de la empresaria un formato de base de datos para recolectar información de los clientes.

- ❖ **Estrategias de Mercado:** Se observó que la unidad de negocio sólo contaba con una estrategia de mercadeo que fue planteada por la asesora anterior en la que en la parte de atrás de las tarjetas de presentación de la empresaria se colocó que al quinto servicio al que acudiera el cliente, obtendría dicho servicio a mitad de precio pero los datos de dicha tarjeta se encuentran desactualizados por el traslado a un nuevo local y por cambio de celular de la empresaria.

Gráfico 1: Días Preferidos por los Clientes Para Adquirir Servicios

Microempresa "Atractiva"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

Por tal razón, se decidió plantear una promoción para los días domingos, la cual se describirá mas adelante en el apartado de promociones; y de igual manera, por ser el sabado el día mas preferido para los clientes para adquirir servicios de belleza, se empezó a buscar personal para contratar por dicho día para abarcar toda la demanda de dicho día.

- ❖ **Productos:** Los servicios que ofrece la empresaria son de baja calidad en cuanto al tiempo de dedicación o de desarrollo del servicio, pues por ejemplo un manicure que normalmente se demora una hora por cliente, la señora Mónica lo realiza en promedio en treinta (30) minutos, lo cual puede dejar insatisfechos a los clientes y por ende, perder los mismos.
- ❖ **Canales de Distribución:** Como es un salón de belleza que tiene un local en el que la empresaria atiende a sus clientes, éstos deben trasladarse hasta dicho lugar cuando desean algún servicio de la señora Mónica; en ese sentido, el canal de distribución de los servicios es directo, es decir, de prestador de servicio al cliente, así:

Ilustración 22: Canal de Distribución Microempresa "Atractiva"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

- ❖ **Precio:** El precio de los servicios que más acuden los clientes están por debajo del precio estándar en el sector, lo cual es favorable para la empresaria.
- ❖ **Promociones:** La empresa contaba con una única promoción que fue planteada en la anterior asesoría en donde en la parte de atrás de las tarjetas de presentación de la empresaria se debía marcar las veces que el cliente visitará el salón de belleza para adquirir alguno de los servicios y al quinto servicio, el cliente sólo pagaba la mitad del precio de dicho servicio.

Ilustración 23. Tarjeta de Presentación Microempresa "Atractiva"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

- ❖ **Publicidad:** La empresa contaba con un aviso del nombre de la unidad de negocio y con un pendón en donde se dan a conocer los diferentes servicios que se ofrece en el salón de belleza "Atractiva".

Ilustración 24: Aviso Microempresa "Atractiva"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

Ilustración 25: Pendón Microempresa "Atractiva"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

- ❖ **Servicio al Cliente:** La atención es personalizada y exclusiva, en donde en el transcurso del servicio que se le está brindando al cliente, la empresaria les habla y los escucha. Sin embargo, en el momento en el que llegan al salón de belleza posibles clientes que se acercan a preguntar el precio de algún servicio, la empresaria se expresa un poco fría y poco amable, lo cual afecta directamente la impresión que deja en las personas que podrían ser clientes.
- ❖ **Competencia:** La empresaria tiene identificados a cada uno de los salones de belleza que representan para ella una competencia directa, ya que todos se encuentran cerca al local por distancia de una cuadra cada uno. Para tener una mejor visión de la posición de la empresaria frente a la competencia más cercana, se analizó varios factores así:

Cuadro 15: Análisis de la Competencia Microempresa "Atractiva"

COMPETENCIA FACTORES	ESQUINA	PATRICIA	CECILIA
Precio de compra de materiales	Igual	Igual	igual
Precio de venta de los productos	Mejor	Peor	peor
Calidad del producto/servicio	Igual	Igual	Igual
Servicio al cliente	Mejor	Mejor	Mejor
Horario de atención	Igual	Igual	Peor
Canal de distribución	Igual	Igual	Igual
Publicidad	Peor	Igual	Peor
Presentación y ubicación del local	Peor	Peor	Peor
Descuentos y promociones	Peor	Igual	Igual
Presentación de los productos	Igual	Igual	igual
Empaque de los productos			

Como se puede observar, en la mayoría de factores la empresaria está igual que la competencia pero está en ventaja en cuanto a publicidad, presentación y ubicación del local, descuentos o promociones y el horario de atención, ya que los demás salones de belleza no tienen un aviso ni pendón, no realizan promociones, no tienen un local igual que el de la empresaria y su horario de atención al público es más variable que el de la empresaria, el cual se debe mejorar.

Cuadro 16: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "Atractiva"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Marca definida (anterior asesoría)	• Pocos clientes fijos
• Precios bajos	• No implementa estrategias de mercadeo innovadoras
• Publicidad de sus servicios (pendón)	• No se tiene una base de datos de los clientes
• Tarjetas de presentación	• Servicios de baja calidad

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 7. Área Legal, Tributaria y Laboral

- ❖ **Aspectos Legales y Tributarios:** La empresaria tiene Registro Único Tributario (RUT). En el local la señora Mónica coloca música de una emisora y no tiene conocimiento de SAYCO y ACIMPRO. Tampoco está registrada en la Cámara de Comercio de Cali pero la empresaria da a conocer su deseo de hacerlo.
- ❖ **Aspectos Laborales:** La empresaria no cotiza al sistema general de salud y seguridad social como independiente, ya que posee sisben. Y no elabora contrato por prestación de servicios con sus auxiliares.

Cuadro 17: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Atractiva"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Tiene RUT	• No responde por las obligaciones laborales
	• No tiene contrato por prestación de servicios con las personas contratadas

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 8. Área de Administración

- ❖ **Planeación:** La empresa "Atractiva" tiene una misión, visión, y objetivos definidos gracias a la asesoría otorgada por la Fundación Carvajal el año pasado; de igual manera, gracias a dicha asesoría también se estableció un nombre que identificara a la unidad de negocio.

Misión: Somos una organización enfocada en resaltar la belleza natural de mujeres, niños y hombres, a través del uso de las mejores técnicas, combinado con la buena calidad del servicio para todos nuestros clientes.

Se propuso modificar la misión en compañía de la empresaria así:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con servicios de alta calidad resaltando la belleza natural de las personas utilizando las mejores técnicas de belleza y brindando la mejor atención a nuestros clientes.”

En cuanto a la visión, se encontraba desactualizada debido a que estaba enfocada al barrio en donde la empresaria se encontraba anteriormente y no tenía un año específico tal como se muestra a continuación:

Visión: Ser reconocidos en la población El Retiro en el próximo año, como la peluquería que llevará las tendencias de belleza a los habitantes de la comunidad, fidelizándolos a su vez por el buen servicio

Se modificó la visión por las razones expuestas anteriormente así:

“Para el año 2018 ser reconocidos en la comuna 15 como la empresa líder en el sector de la belleza identificada por la buena calidad de los servicios y la buena atención a nuestros clientes.”

Los objetivos estaban desactualizados y no tenían un tiempo definido tal como se muestra a continuación:

Objetivos a Corto plazo (6 meses):

- * Lograr la satisfacción del cliente y pronto regreso a nuestra peluquería*
- * Mantener la tendencia en belleza para nuestros clientes*
- * Mejorar el control interno en la organización*
- * Implementación de publicidad*

Objetivos a Mediano Plazo (12 meses):

- * Abarcar clientes masculinos*
- * Legalizar la unidad de negocio*
- * Mejorar la imagen de la peluquería y activos*

Objetivos a Largo Plazo (24 meses):

- * Trasladar la Peluquería a un nuevo sector*
- * Tener un local más grande*
- * Ofrecer nuevos servicios (masajes)*

Se propuso modificar los objetivos de tal manera que se especificara el tiempo exacto así:

Objetivos a Corto plazo (6 meses – diciembre 2014):

- * Lograr la satisfacción del cliente y su fidelización*
- * Mejorar la calidad de los servicios*
- * Mejorar el control interno de la empresa*
- * Implementar continuamente estrategias de mercadeo*

Objetivos a Mediano Plazo (12 meses – junio 2015):

- * Abarcar clientes masculinos*
- * Contratar personal capacitado como auxiliares de manicure y pedicure*
- * Mejorar el aspecto del local y de los activos*

Objetivos a Largo Plazo (24 meses – junio 2016):

- * Tener uniforme que identifique la empresa*
- * Ofrecer nuevos servicios (masajes)*

La empresaria no planeaba estrategias de mercadeo para aumentar sus ventas, tampoco planeaba las compras de materiales, ni el mantenimiento o reparación de equipos, ni buscaba formas para bajar el endeudamiento que tenía para ese entonces.

- ❖ **Organización:** La empresa cuenta con un organigrama sencillo que fue estructurado en la asesoría anterior tal como se muestra a continuación:

Ilustración 26: Organigrama Microempresa "Atractiva"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

En cuanto a la organización de su espacio de trabajo se encuentra de una manera distribuida que da agrado al entrar al salón de belleza. También es de resaltar que la empresa no contaba con manuales de funciones de su auxiliar de manicure y pedicure, es decir que la persona contratada no tenía claro cuáles eran sus funciones específicas y responsabilidades.

Por otro lado, la empresaria tenía muy desordenado el material de apoyo como los catálogos de decorados de uñas, pues tenía un álbum que le

obsequiaron de segunda de bebé en donde la empresaria pegó los diferentes diseños sin tener en cuenta que eso afecta la imagen de la empresa.

- ❖ **Dirección:** La señora Mónica se identifica por comunicarse fácilmente con sus clientes y con otros comerciantes del sector, además, le gusta trabajar en equipo con su empleada y algunas amigas; sin embargo, su estado de ánimo es muy cambiante, ya que en cierto momento está totalmente animada y de repente se desmotiva, todo ello por algunos problemas familiares y sentimentales, por lo cual se realizó intervención social por parte de la Fundación Carvajal.
- ❖ **Control:** La empresaria no realizaba seguimiento a la calidad de sus servicios prestados a los clientes; tampoco realizaba control de su inventario, pues los materiales que se le iban acabando los iba comprando, y ello no se pudo cambiar ya que la empresaria insistió en realizar el control de sus materiales de manera visual, lo cual afecta la imagen de la empresa, debido a que muchas veces la empresaria estaba atendiendo a un cliente y de repente se daba cuenta que se le había acabado algún esmalte e inmediatamente iba a comprarlo a la colmena del barrio haciendo esperar al cliente.

Cuadro 18: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Atractiva"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Nombre de la empresa definido	• Horarios de atención variables
• Aviso visible	• No tiene manual de funciones
• Misión, visión y objetivos definidos	• Objetivos a corto plazo no cumplidos (asesoría anterior)
	• No realiza control de calidad
	• Estado de ánimo cambiante de la empresaria

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 9. Área de Producción

- ❖ **Local:** El local es amplio y suficiente para los clientes que atiende a diario; tiene buena iluminación, no hay olores desagradables pero las paredes se encontraban despintadas y sucias, por lo cual se propuso a la empresaria realizar una jornada de aseo y pintura, pero por motivos financieros no se pudo llevar a cabo.
- ❖ **Maquinaria y Equipo:** La empresaria cuenta con una maquinaria y equipo que está en buenas condiciones y que son indispensables. La empresaria también tiene otros implementos necesarios para llevar a cabo los servicios de belleza que se encuentran en buenas condiciones. En cuanto a los

muebles de la unidad de negocio en donde los clientes o los acompañantes esperan, están en estado aceptable ya que algunos han sido arreglados, pero algunos están despintados o deteriorados.

- ❖ **Materias Primas y Proveedores:** Los materiales que la empresaria utiliza en algunas ocasiones son comprados en el centro de Cali a donde acude cuando nota que algunos insumos se están acabando; para realizar dichas compras requiere transportarse hasta dicho lugar de la ciudad, lo cual implica gastos de transporte; aunque cuando necesita el material con mucha urgencia, la empresaria lo compra en la colmena de la cuadra que vende los productos a un precio un poco más alto que en el centro de Cali. Pero con el transcurso de la asesoría se pudo observar que la empresaria no realizó ninguna compra en el centro de la ciudad, pues debido a que no planeaba la compra de materiales, siempre terminaba comprando lo que necesitaba en la colmena del barrio siendo todas las compras de contado y sin obtener ningún descuento.

Dichos materiales son de buena calidad y son almacenados en un lugar adecuado; sin embargo, algunos esmaltes estaban deteriorados y daban mal aspecto a la calidad de los mismos.

- ❖ **Procesos:** Los procesos de los servicios con más demanda por parte de los clientes (manicure y pedicure) son los establecidos en el mercado pero dichos procesos son de muy poca duración en comparación con la competencia, lo cual puede afectar directamente la calidad del servicio y la fidelidad de los clientes, pues al presenciar varios de estos servicios, se pudo observar que el tiempo de dedicación es de veinte (20) a treinta (30) minutos por servicio de uñas.

Ilustración 27: Diagrama de Servicio Microempresa "Atractiva"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

Cuadro 19: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "Atractiva"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacitación de peluquería	• Poca calidad de los servicios
• Precios de ventas asequibles	• Poco tiempo de duración de los servicios de manicure y pedicure
• Atención al cliente personalizada	•

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 10. Análisis del Entorno

Cuadro 20: Análisis del Entorno Microempresa "Atractiva"

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Económico	• Estrato predominante bajo – medio • Población con ingresos bajos • Mucha informalidad • Tasa de desempleo alta en la comuna
Social	• Inseguridad en el sector • Muchos jóvenes drogadictos • Pandillas y grupos delincuenciales existentes en la comuna • Fundaciones existentes en la comuna
Político	• Junta de Acción Comunal • Junta de Acción Local • Centro de Atención Local Integral
Ambiental	• Parques en condiciones poco favorables • Zonas verdes son refugio para delincuentes • Canal de aguas residuales que perjudica la salud de la población por la contaminación.
Cultural	• Falta de cultura de celebrar ciertas fechas especiales • Centros de recreación existentes en la comuna
Legales y Tributarios	• Poco aumento del salario mínimo legal mensual vigente y del auxilio de transporte
Competencia y Proveedores	• Sector muy comercial • Muchos salones de belleza cercanos • Proveedores cercanos

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 21: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Atractiva"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Ubicación estratégica del local en condiciones favorables (esquina)	• Población con escasos recursos económicos
• Acompañamiento y fortalecimiento por parte de Fundación Carvajal	• Inseguridad y violencia en la comuna
• Perteneciente al proyecto Corficolombiana	• Población con poca cultura de celebrar fechas especiales

• Fechas especiales del día de la mujer y día de la madre	• Poco aumento del S.M.M.L.V. y del poder adquisitivo de las personas
•	• Mucha competencia en el barrio

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 2. 11. Matriz “DOFA” Inicial Microempresa “Atractiva”

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Ubicación estratégica del local en buenas condiciones 2. Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal y de las universidades 3. Perteneciente al Proyecto Corficolombiana 4. Fechas especiales del día de la mujer y del día de la madre.	1. Población con escasos recursos económicos 2. Inseguridad en el sector 3. Poca cultura de celebrar fechas especiales 4. Poco aumento del salario mínimo mensual y por ende el poder adquisitivo de las personas. 5. Mucha Competencia en el sector
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	1. Costos variables bajos 2. Marca definida 3. Precios de venta bajos 4. Tiene RUT 5. Aviso de la empresa visible 6. Atención al cliente personalizada	✓ Desarrollar temas de costos de la empresa por medio de un estudio de costos (F1-O1) ✓ Desarrollar aspectos tributarios (F4-O1)	✓ Establecer la calidad como lema de la empresa (F3-A5)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Ventas bajas y pocos clientes 2. Dejo de llevar el cuaderno de contabilidad 3. Servicios de baja calidad 4. Horarios de atención variables 5. No realiza control de calidad 6. No tiene contrato formal con la empleada 7. Estados de ánimo variables de la empresaria	✓ Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa. (D2-O1) ✓ Legalizar la situación laboral del empleado (D6-O1) ✓ Posicionarse en el mercado mediante promociones en fechas especiales (D1-O4)	✓ Implementar las mejoras en el proceso administrativo (D5-A5) ✓ Establecer métodos que cautiven al cliente (D1-A5)

2.3. DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “ESTILAR”

2. 3. 1. Información General

Cuadro 22: Datos Generales Microempresa "Estilar"

Nombre Empresario:	Beatriz Ibarra Portilla
Número de Cédula:	29'118.267
Dirección Residencia:	Cra 30A No 42A-12
Barrio Residencia:	Poblado I
Ciudad Residencia:	Santiago de Cali
Nombre Empresa:	Estelar
Dirección Empresa:	Cra 30A No 42A-12
Barrio Empresa:	Poblado I
Ciudad Empresa:	Santiago de Cali
Descripción Actividad:	Confección de blusas y maquila
Sector Actividad:	Industria y servicio
Fecha de Inicio Actividad:	01 Marzo 2013
Número de Empleados:	Tres (3)

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 2. Reseña Histórica

Beatriz Ibarra Portilla vive con su esposo en la casa familiar de su mamá ubicada en el Poblado I donde también viven algunos de sus hermanos y sobrinos. Siempre ha vivido con su madre, quien le enseñó a manejar las máquinas de coser, en lo cual se empleó y en donde adquirió experiencia para luego crear su propia empresa junto con su mamá para no ser más empleadas y ser independientes. Actualmente cuenta con dos colaboradoras y de vez en cuando les ayuda su hermano con los cortes y envíos de mercancía, y su esposo es el encargado de las ventas y pedidos. Los pedidos han aumentado de una manera sorprendente desde que adquirieron contrato con Espumas del Valle y con un almacén del centro de Cali; tanto así, que muchas veces es difícil cumplir con las fechas estipuladas para entregar dichos pedidos. Por eso, quiere que su empresa sea más grande con más máquinas de coser y con más empleados para poder sacar la producción a tiempo y obtener más ingresos.

2. 3. 3. Perfil del Empresario

Beatriz es una mujer que se destaca por ser generosa y solidaria con su familia, además por ser una persona muy responsable con sus obligaciones; le gusta y le apasiona lo que hace pero por cuestiones de tiempo, no se ha capacitado formalmente en confección de blusas y manejo de máquinas de coser, sin embargo, gracias a su madre sabe manejar diferentes máquinas de coser y por ello se empleó en dicha labor. Beatriz tiene la habilidad de comunicarse bien con las personas, de trabajar en equipo con su madre y empleadas y de responder rápidamente ante los inconvenientes que se le presentan en algunas ocasiones, es decir, que no se deja derrotar ante los problemas y por el contrario se entusiasma para lograr lo que se propone. Aunque debido a algunos problemas sentimentales y familiares muchas veces se desanima y no se enfoca bien en las labores de su empresa.

2. 3. 4 Área de Costos

- ❖ **Ventas Mensuales:** Al iniciar el proceso de asesoría, la empresaria expresó el desconocimiento del promedio de sus ventas mensuales debido a que dejó de realizar los registros en el cuaderno de contabilidad recomendado en la asesoría anterior; sin embargo, la señora Beatriz reconoce el movimiento de ventas por meses (ver anexo S).
- ❖ **Costos Fijos y Gastos de Administración:** El lugar en donde se encuentra ubicada la unidad de negocio es en la misma casa familiar por lo cual no existe costo de arrendamiento; lo que si se debe cancelar mensualmente son los servicios públicos y los costos de transporte para ir a entregar la mercancía (ver anexo T)

De igual manera, la empresaria debe cancelar una cuota mensual por concepto de préstamo al Banco de la Mujer que adquirió en el mes de febrero; adicionalmente, cancela mensualmente una cuota que corresponde a la adquisición de una máquina de coser nueva en el mes de julio de 2013 por medio de Gases de Occidente, quien emite el recibo de gas domiciliario en donde incluye el cobro de la mencionada cuota. (ver anexo U).

- ❖ **Costos Variables Unitarios y Totales:** A las empleadas que tiene la empresaria, se les paga por destajo, es decir, por prenda cocida y por actividad realizada en la prenda, ya sea cosida de dobladillo, de cuello, filetear, pulir, entre otros; de igual manera, la empresaria paga en el servicio de maquila (forros) a los famitalleres que contrata para ello por un valor de mil pesos (\$1.000) por forro cosido. Dentro de los costos variables también están la tela, hilos, hilaza, botones, empaque y apliques los cuales son comprados en una bodega en el centro de Cali; dichos materiales son

relativamente económicos. La empresaria sabe el costo de sus productos debido a la asesoría realizada en el año pasado, pero se debe tener en cuenta que sus costos variables son cambiantes debido a la constante elaboración de nuevos diseños de blusas (ver anexo V)

- ❖ **Margen de Contribución:** La unidad de negocio de la empresaria tiene un margen de contribución del 40%, lo cual es adecuado por pertenecer al sector industria (ver anexo W). Y en cuanto al costo variable de industria es del 60% siendo acorde con los costos incurridos para la elaboración de blusas.
- ❖ **Sueldo Empresario:** Al momento de realizar el cálculo de sus gastos personales se encontró que es de doscientos trece mil doscientos cincuenta y otro pesos (\$213.258) en donde se incluye aportes a alimentación, recreación de la empresaria, el pago del recibo del plan del celular, el pago total del recibo de gas en donde incluye la cuota por la compra de la máquina de coser a crédito y el consumo de gas, el arreglo del cabello y uñas de la empresaria y el consumo de las muestras que elabora la empresaria (ver anexo X).
- ❖ **Punto de Equilibrio:** Se encontró que el punto de equilibrio de la empresa es de un millón quinientos cuarenta y dos mil ciento cincuenta y siete pesos (\$1'542.157) el cual está cumpliendo la empresaria pues sus ventas están por encima de dicho valor.

Ilustración 28: Punto de Equilibrio Microempresa "Estilar"

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 1.542.157
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 51.405

La empresaria debe pagar mensualmente al Banco de la Mujer cuotas por valor de ciento cincuenta mil pesos (\$150.000) de los cuales ciento veinticinco mil pesos (\$125.000) son de abono a capital, y la cuota que se debe pagar a Gases de Occidente por valor de cincuenta y tres mil doscientos setenta y seis pesos (\$53.276) de abono a capital, para un total de abono a capital de deudas por valor de ciento setenta y ocho mil doscientos setenta y seis pesos (\$178.276); para cubrir dicho valor además de los fijos del mes, la empresaria debe vender como mínimo un millón novecientos ochenta y siete mil doscientos noventa y ocho pesos (\$1'987.298).

Ilustración 29: Punto de Equilibrio con Abono a Deuda Microempresa "Estilar"

ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL MES	\$ 178.276
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 1.987.298

Pero para obtener la utilidad deseada por la empresaria, que corresponde a dos salarios mínimos mensuales vigentes para ser distribuidos en proporciones iguales entre ella y su madre, la empresaria debe vender como mínimo cuatro millones seiscientos diez y ocho mil trescientos cincuenta y ocho pesos (\$4'618.358).

Ilustración 30: Punto de Equilibrio con Utilidad Deseada Microempresa "Estilar"

UTILIDAD DESEADA	\$ 1.232.000
PUNTO DE EQUILIBRIO CON UTILIDAD DESEADA	\$ 4.618.358

- ❖ **Utilidad Mes:** La empresaria tenía utilidades de ochocientos setenta y tres mil seiscientos cincuenta y nueve pesos (\$873.659) el cual puede ser reinvertido en la unidad de negocio con compra de maquinaria o ser destinado a un ahorro para algo específico que se necesite o quiera obtenerse en un futuro para beneficio de la empresa.

Ilustración 31: Estado de Resultados por Costos Microempresa "Estilar"

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 4.168.750
COSTOS VARIABLES (-)	60%	\$ 2.499.191
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	40%	\$ 1.669.559
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	15%	\$ 617.625
UTILIDAD	25%	\$ 1.051.935
ABONO A CAPITAL DEUDAS	17%	\$ 178.276
SALDO PARA REINVERTIR	83%	\$ 873.659

Cuadro 23: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "Estilar"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Sabe el costo de sus productos (asesoría anterior)	• No sabe su sueldo actual
• Margen de contribución aceptable	• No sabe su actual punto de equilibrio
• Ingresos constantes por servicio de maquila	• Costos de transporte altos por entrega del producto

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 5. Área Contable – Financiera

- ❖ **Registros Contables:** La empresaria tenía un talonario en el que remisionaba sus ventas y así tener soportes de las mismas, pero no guarda las facturas de compra de materia prima ni tenía un cuaderno formal en el que registrara las labores realizadas por cada operaria, pues cada una lo hacía en una hoja de papel que podía perderse por estar suelta.
- ❖ **Estados Financieros:** La empresaria dejó de elaborar los estados financieros básicos como lo son el balance general y el estado de resultados; sabe la importancia de elaborarlos pero expresa que la disponibilidad de su tiempo es escaso para realizarlos y analizarlos como es debido.

A. Balance General Inicial y Final. Se realizó el levantamiento de la información para la elaboración del Balance General inicial y final de la empresa tomando valores del cuaderno de contabilidad. También se indagó acerca del valor del capital con el que inició su empresa y la empresaria expresó su desconocimiento del mismo, pero estimó el valor de tres millones quinientos mil pesos (\$3'500.000) por la maquinaria comprada.

Análisis Vertical: Para realizar el análisis vertical es necesario comparar las cifras del balance general por cada rubro, es decir, activo, pasivo y patrimonio; y todo ello comparando un periodo con otro que para el caso es 31 de marzo de 2014 y 31 de mayo de 2014, así:

MICROEMPRESA “ESTILAR”
NIT. 29’118.267
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE MAYO DE 2014

ACTIVO	31-03-2014	%	31-05-2014	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	30.000	0,3%	20.000	0,2%
Cientes	1’813.500	19%	700.000	8%
Inventario Materia Prima	701.800	7%	629.720	7%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2’545.300		1’349.720	
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Maquinaria y Equipo	6’666.000	69%	6’666.000	79%
Depreciación Maq. y Eq.			-111.100	-1%
Muebles y Enseres	500.000	5%	500.000	5%
Depreciación Muebles y Ens.			-8.334	-0%
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7’166.000		7’046.566	
TOTAL ACTIVO	9’711.300	100%	8’396.286	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores			3’000.000	33%
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar	38.000	1%	0	
Otras Obligaciones			287.498	3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.000		3’287.498	
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	5’072.988	83%	4’994.108	55%
Cuentas por Pagar	974.310	16%	871.618	9%
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	6’047.298		5’865.726	
TOTAL PASIVO	6’085.298	100%	9’153.224	100%
PATRIMONIO				
Capital	3’500.000	97%	3’500.000	-462%
Utilidades Acumuladas	126.002	3%	126.002	-17%
Utilidades del Periodo			-4’382.940	579%
TOTAL PATRIMONIO	3’626.002	100%	-756.938	100%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	9’711.300		8’396.286	

De acuerdo a las cifras del balance general, la mayor participación de los activos de la microempresa “Estilar” son los activos fijos con un porcentaje de participación del 83,9%, el cual es necesario para que la empresaria desarrolle su actividad económica; seguidamente su activo corriente se concentra en su cartera con un 8,3% de participación y en su inventario de materia prima con un 7,5%, es decir, que la empresaria tiene su capital de trabajo “estancado” en las cuentas por cobrar concentrado en dos clientes

que son Espumas del Valle, y un nuevo cliente, por lo cual la cartera es recuperable en el corto plazo. En cuanto a los pasivos, se puede observar que en su mayoría son de largo plazo, pues la obligación financiera adquirida con el Banco de la Mujer representa el 55% seguida por la deuda que se tiene con un proveedor con una participación porcentual del 33%; ello significa que la empresaria se ha financiado adecuadamente de manera que con el flujo de efectivo que tiene mes a mes pueda cubrir las cuotas de las deudas durante un periodo mayor a un año. Y en el patrimonio se observa una participación porcentual significativamente alta de las pérdidas del periodo.

Análisis Horizontal: Para realizar el análisis horizontal es necesario comparar las cifras de un periodo a otro y evaluar la variación de los rubros así:

MICROEMPRESA “ESTILAR”
NIT. 29’118.267
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE MAYO DE 2014

ACTIVO	31-03-2014	31-05-2014	VARIACIÓN	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	30.000	20.000	-10.000	-33%
Clientes	1'813.500	700.000	-1'113.500	-61%
Inventario Materia Prima	701.800	629.720	-72.080	-10%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2'545.300	1'349.720	-1'195.580	
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Maquinaria y Equipo	6'666.000	6'666.000	0	
Depreciación Maq. y Eq.		-111.100		
Muebles y Enseres	500.000	500.000	0	
Depreciación Muebles y Ens.		-8.334		
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7'166.000	7'046.566	-119.434	
TOTAL ACTIVO	9'711.300	8'396.286	-1'315.014	-13,5%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores		3'000.000	3'000.000	100%
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar	38.000	0	-38.000	-100%
Otras Obligaciones		287.498	287.498	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.000	3'287.498	3'249.498	
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	5'072.988	4'994.108	-78.880	-1,5%
Cuentas por Pagar	974.310	871.618	-102.692	-10,5%
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	6'047.298	5'865.726	-181.572	
TOTAL PASIVO	6'085.298	9'153.224	3'067.926	50%

PATRIMONIO				
Capital	3'500.000	3'500.000	0	
Utilidades Acumuladas	126.002	126.002	0	
Utilidades del Periodo		-4'382.940	-4'382.940	
TOTAL PATRIMONIO	3'626.002	-756.938	-2'869.064	-121%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	9'711.300	8'396.286		

Según los cálculos realizados, todo el activo corriente disminuyó significativamente en un 47% en comparación con el periodo anterior debido a que la empresaria tuvo un desfalco en donde perdió gran parte de la cartera y por ello no pudo comprar materia prima para recapitalizarse. Por otro lado, los pasivos aumentaron sorprendentemente en un 50% por la deuda que la empresaria tiene con un proveedor y la acumulación de recibos de servicios públicos, gas y teléfono, los cuales no han podido ser cancelados por la falta de recursos. El patrimonio disminuyó significativamente un 120,9% en comparación con el periodo anterior como resultado de las grandes pérdidas que la empresaria tuvo para dicho periodo debido al desfalco que se presentó.

B. Estado de Resultados. Para la elaboración del estado de resultados al 31 de mayo de 2014 se tomó la información del cuaderno de contabilidad que la empresaria empezó a llevar desde que inició la asesoría.

Análisis Vertical. Para realizar el análisis vertical de las cifras del estado de resultados es necesario comparar la carga porcentual de los diferentes rubros comparados con los ingresos de cada periodo, así:

MICROEMPRESA “ESTILAR”
NIT. 29’118.267
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ABRIL AL 31 DE MAYO DE 2014

INGRESOS	01-05-2014	%
Ventas de Contado	6'585.000	86%
Ventas a Crédito	1'050.000	14%
Otros Ingresos	0	0%
(A) TOTAL VENTAS O INGRESOS	7'635.000	100%
COSTO DE VENTA		
Inventario Inicial de Materia Prima	701.800	
Inventario Inicial de Prod. en Proce		
Inventario Inicial de Prod. Terminado		
(B) TOTAL INVENTARIO INICIAL	701.800	
Compra de Materia Prima de Contado	4'500.000	
Compra de Materia Prima a Crédito		
Salarios y Prestaciones Sociales	500.000	
Costos de Producción	185.700	
(C) TOTAL COSTOS DE PRODUC	5'185.700	
Inventario Final de Materia Prima	629.720	
Inventario Final de Prod. en Proce		
Inventario Final de Prod. Terminado		
(D) TOTAL INVENTARIO FINAL	629.720	
(E) COSTO DE VENTA (B+C-D)	5'257.780	69%
(F) Utilidad Bruta (A-E)	2'377.220	
GASTOS DE ADMON		
Salarios de Admón.	6'437.897	
Gastos Generales de Admón.	322.263	
(G) TOTAL GASTOS DE ADMON	6'760.160	88%
(H) Utilidad Liquida (F-G)	-4'382.940	-57%

De acuerdo a los cálculos realizados, se puede observar que para el periodo comprendido entre abril y mayo, la empresa tuvo pérdidas enormes debido a un desfaldo del cual fue víctima la empresaria; los costos representan un 69% de los ingresos, los cuales son acordes con el estudio de costos realizado.

- ❖ **Razones e Indicadores Financieros:** Se calculó las razones financieras con la información de los estados financieros inicial (al 31 de marzo de 2014) y final (al 31 de mayo de 2014), así:

Cuadro 24: Razones Financieras Microempresa "Estilar"

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	31 marzo	31 mayo
De Liquidez	Razón corriente	Activo cte. / pasivo cte.	67	0,41
	Razón ácida	(Activo cte. – inventario) / pasivo cte.	48,5	0,21
De Actividad	Rotación de cartera	Ingresos operacionales / clientes	-	11,3
	Periodo de cobro de cartera	Días periodo / rotación de cartera	-	5
	Rotación de inventario	Costo de mercancía / inventario	-	8,3
	Periodo de rotación de inventario	Días periodo / rotación de inventario	-	7
	Periodo de pago	Proveedores / compras a crédito	-	-
	Ciclo operacional	periodo rotación de inventario + periodo de cobro de cartera	-	12
	Periodo de caja	Periodo de pago – periodo de cobro	-	-
De Rentabilidad	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos operacionales	-	-55%
	Retorno sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-	-579%
	Retorno sobre los activos	Utilidad operacional / activos	-	94,5%
	Margen de rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ingresos operacionales	-	30%
	Margen operativo	Utilidad operativa / ingresos operacionales	-	-55%
De Endeudamiento	Razón de deuda	Pasivo / activo	3,66	109%
	Apalancamiento	Pasivo / patrimonio	0,38	- 1.209%

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Como se puede observar, para el periodo de marzo de 2014, la empresaria contaba con 67 pesos del activo corriente para cubrir cada peso de las obligaciones que tenía en el corto plazo, pues ello se debía a que la empresaria tenía sólo una deuda en un periodo menor a un año; de igual manera, al no tener en cuenta el valor de los inventarios, se puede observar que aún quedaba con 48,5 pesos para cubrir cada pesos de dichas obligaciones, pues ello se debe a que su activo corriente estaba concentrado en la cartera de tres clientes. Pero al finalizar el mes de mayo, la razón corriente de la empresa cambió significativamente a un 0,41, es decir que no cuenta ni siquiera con un peso del activo corriente para cubrir las deudas en el corto plazo, lo cual se traduce en una liquidez desfavorable. La rotación de cartera es de 11,3 veces al mes, o sea, que el recaudo de cartera se realiza cada 5 días en promedio; de igual manera, la

rotación de inventario es de 8,3 veces al mes, ello significa que la empresa surte su inventario cada 7 días. Por tal razón, el ciclo operacional de la empresa indica que está siendo eficiente con la capacidad instalada que tiene, pues el periodo operacional es de 12 días. En cuanto al patrimonio, se puede observar que el 109% de la empresa le pertenece a terceros financieramente, es decir que la empresaria no tiene una autonomía financiera por la cantidad de obligaciones que posee.

Cuadro 25: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "Estilar"

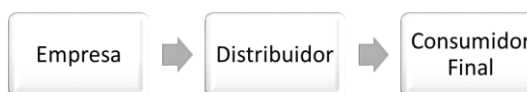
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Conocimiento de sistema simple de cuentas	• Dejo de realizar los registros en el cuaderno de contabilidad
	• No archiva los soportes contables
	• No elabora los estados financieros
	• Desconoce las razones financieras

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 6. Área de Mercadeo

- ❖ **Clientes:** La empresa “Estilar” tiene como clientes potenciales al almacén ubicado en el centro de Cali llamado “Almacén Miguel Ángel” y a Espumas del Valle con el servicio de maquila; y como cliente fijo tiene un almacén de venta de ropa llamado “Safari”. Por otro lado, la señora Beatriz tiene algunos clientes del sector que le encargan por pedidos de una (1) o dos (2) blusas para uso propio, pero dichas ventas al detal son muy esporádicas.
- ❖ **Estrategias de Mercado:** La empresaria cuenta con una única estrategia de mercado que es innovar sus diseños continuamente de acuerdo a la tendencia de moda que se vea en diferentes lugares.
- ❖ **Productos:** Las blusas que confecciona la empresaria son diseños creados por ella misma de acuerdo a la tendencia de la moda en la ciudad; dichas blusas son elaboradas con materiales de acuerdo a la solicitud del cliente y a las necesidades y/o recursos económicos de los mismos.
- ❖ **Canales de Distribución:** Los canales de distribución que tiene la empresa son:

Ilustración 32: Canales de Distribución Microempresa "Estilar"





Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

- ❖ **Precio:** El precio de las blusas elaboradas por la empresaria se puede decir que son estándar de acuerdo al mercado y de acuerdo a lo que están dispuestos a pagar por ellas los clientes. En cuanto al servicio de maquila, el precio no es definido por la empresaria sino por el cliente sin importar el tamaño del forro.
- ❖ **Promociones:** La empresa “Estilar” no tiene ninguna promoción de sus productos, pues sus precios son fijos y no realiza descuentos por cantidades mayores ni mucho menos al detal.
- ❖ **Publicidad:** La empresaria cuenta con tarjetas de presentación y con una marca definida; sin embargo, dichas tarjetas no son tan utilizadas y las marquillas no son colocadas en sus productos pues sus clientes exigen que no sea colocada ninguna marquilla como requisito de su compra continua.

Ilustración 33: Tarjeta de Presentación Microempresa "Estilar"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

Ilustración 34: Etiqueta Microempresa "Estilar"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

- ❖ **Servicio al Cliente:** Las prendas de vestir que se elaboran en la unidad de negocio son entregadas directamente en el almacén del cliente por el esposo de la empresaria quien es el encargado de las ventas y de tomar los pedidos de los clientes; aunque algunas veces la señora Beatriz también entrega las muestras de sus diseños y acepta las modificaciones que el cliente le sugiere.

Como parte del servicio al cliente es la satisfacción del mismo acerca de las fechas de entrega de pedido, es decir, el cumplimiento de las fechas estipuladas de entrega de blusas de la empresaria a sus clientes, pues muchas veces la empresaria entrega en fechas atrasadas debido a la no organización de la producción.

- ❖ **Competencia:** No se tiene identificada la competencia pero la empresaria sabe que existen varios talleres de confección en el sector pero que trabajan por maquila. Se compararon algunos factores con otros talleres de confección cercanos a la empresaria y se encontró lo siguiente:

Cuadro 26: Análisis de la Competencia Microempresa "Estilar"

FACTORES \ COMPETENCIA	ESQUINA	CUSTODIA
Precio de compra de materiales	Igual	Igual
Precio de venta de los productos	Mejor	Peor
Calidad del producto/servicio	Igual	Igual
Servicio al cliente	Mejor	Mejor
Horario de atención	Igual	Igual
Canal de distribución	Igual	Igual

Publicidad	Igual	Igual
Presentación y ubicación del local	Igual	Igual
Descuentos y promociones	Peor	Igual
Presentación de los productos	Igual	Igual
Empaque de los productos	Peor	Peor

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Como se puede observar, la empresaria se encuentra en iguales condiciones que los otros talleres, pues la única diferencia es la innovación en los diseños de las blusas.

Cuadro 27: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "Estilar"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Marquilla propia definida (anterior asesoría)	• Precio definido por un cliente potencial
• Contrato fijo con sus dos clientes potenciales	• Pocos clientes fijos (solo 1)
• Creación de diseños por parte de la empresaria	• No utiliza la marquilla en sus productos
• Diferentes canales de distribución	• No tiene catálogo de sus diseños
• Atención personalizada	• No tiene estrategias para tener más clientes
	• No tiene aviso de su empresa
	• No tiene identificada la competencia

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 7. Área Legal, Tributaria y Laboral

- ❖ **Aspectos Legales y Tributarios:** La empresaria tiene Rut pero no está registrada en la Cámara de Comercio de Cali como comerciante.
- ❖ **Aspectos Laborales:** La empresaria tenía contratadas de manera verbal a dos personas que manejan cualquier máquina de coser y a quienes se les pagaba por prenda cosida; pero la señora Beatriz no aporta por dichas personas al sistema general de salud y seguridad social ni tampoco aporta como independiente.

Cuadro 28: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Estilar"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• No tiene responsabilidad tributaria	• No tiene Rut ni registro mercantil
	• No cumple con las obligaciones laborales
	• No se tiene un contrato formal y escrito con las operarias

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 8. Área de Administración

- ❖ **Planeación:** La empresaria tiene una misión, visión y objetivos establecidos pero dicha visión se encuentra desactualizada y varios de los objetivos no se han cumplido.

Misión: Fabricar y maquilar blusas para dama y niñas, aprovechando los recursos y manteniendo un precio competitivo, estando a su vez dentro de la moda e innovando con nuevos diseños sin descuidar la excelente calidad en nuestros productos.

Se modificó la misión en compañía de la empresaria dando como resultado la siguiente:

Brindar a nuestros clientes productos de la mejor calidad manteniendo la tendencia en moda y con diseños exclusivos con precios competitivos y siendo eficientes para poder satisfacer a nuestros clientes.

En cuanto a la visión de la empresa, se pudo observar que estaba establecida para un periodo demasiado corto así:

Visión: Lograr el reconocimiento de la marca a los clientes actuales en los próximos seis meses e impulsar el nombre a nuevos clientes potenciales, atrayéndolos con nuevos diseños y productos de excelente calidad en el momento que el cliente lo desee.

Se modificó la visión en compañía de la empresaria dando como resultado la siguiente:

Ser una empresa competitiva y reconocida en el sector de la industria de la comuna 13 mediante la innovación en diseños y manteniendo la calidad de nuestros productos y generando empleo.

Los objetivos estaban definidos no tenían una fecha definida tal como se muestra a continuación:

Objetivos a Corto plazo (6 meses):

- * Divulgar la marca de la unidad de negocio a sus clientes actuales, por medio de sus tarjetas de presentación, incentivando a su vez la estrategia del voz a voz.*
- * Creación de nuevos diseños atractivos para sus clientes y consumidores*

Objetivos a Mediano Plazo (12 meses):

- * Productos con marquillas*
- * Cumplimiento con los pedidos de sus clientes justo a tiempo en un 100%*
- * Aumentar los talleres satélites en un 50%*

Objetivos a Largo Plazo (24 meses):

- * Aumentar la capacidad productiva, instalada y recurso humano en un 50%*
- * Creación de la Boutique Estilar*

Se actualizaron varios objetivos, debido a que varios ya se han cumplido:

Objetivos a Corto plazo (6 meses – diciembre 2014):

- * Crear nuevos diseños de blusas que sean atractivos*
- * Conseguir más clientes fijos que estén cerca al taller de confección*
- * Lograr un mejor control administrativo de la empresa*

Objetivos a Mediano Plazo (12 meses – junio 2015):

- * Vender productos con marquilla propia*
- * Cumplir con las fechas de los pedidos a tiempo*
- * Ser eficientes con los recursos que se tiene*

Objetivos a Largo Plazo (24 meses – junio 2016):

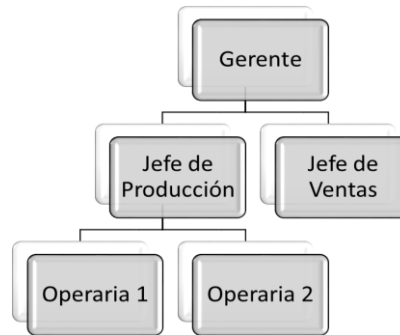
- * Aumentar la capacidad instalada y recurso humano en un 50%*
- * Abrir almacén de venta de blusas para damas*

También hay que resaltar que la empresaria planea la producción de cada pedido de blusas pero no tiene en cuenta en su cronograma de producción el tiempo de ocio de las operarias y de ella misma; razón por la cual muchas veces la entrega de sus pedidos es un poco tarde.

De igual manera, la empresaria no planea la forma de buscar más clientes para no depender sólo de dos, pues si en algún momento alguno de los dos decide no comprarle más a la empresaria, caerían sus ventas o no alcanzaría el punto de equilibrio.

- ❖ **Organización:** La empresa tiene un nombre establecido y un organigrama definido en donde ella es la gerente, su madre es la jefe de producción quien delega funciones a las empleadas, y el esposo es el jefe de ventas, así:

Ilustración 35: Organigrama Microempresa "Estilar"



Fuente: Bejarano, Franceline. 2013

Además, se tiene una jornada laboral establecida que es desde las ocho de la mañana (8:00 am) hasta las doce del mediodía (12:00 m) y desde la una de la tarde (1:00 pm) hasta las cinco de la tarde (5:00 pm) de lunes a sábado; sin embargo, muchas veces dicho horario no se cumple.

El lugar en el que se encuentra la unidad de negocio estaba desordenada, ya que se encontraban retazos de telas y blusas por todo lado, lo cual no es favorable para la imagen de la empresa.

- ❖ **Dirección:** Al inicio de la asesoría la empresaria estaba desmotivada por conflictos internos de su familia pero trataba de tener buena comunicación con sus empleadas y las animaba para entregar a tiempo los pedidos, aunque muchas veces esa confianza y amistad se confundía con lo laboral y las operarias no cumplen estrictamente con los horarios laborales ni con el rendimiento de sus labores diarias.
- ❖ **Control:** La empresaria realiza personalmente el control sobre las prendas confeccionadas para cerciorarse de que no tienen ningún defecto de producción; de igual manera, ejerce control sobre su inventario de materias primas de manera visual y cuando observa que se está acabando cierto material, se programa en cuanto a la fecha y cantidad para comprarlo.

Cuadro 29: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "Estilar"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tanto la empresaria como su madre conocen el manejo la empresa en el caso de que la empresaria se ausente	Sobrecarga de funciones administrativas y operativas de la empresaria
Nombre y marca definidos (asesoría anterior)	La empresa no es conocida por su nombre comercial
Organigrama definido	Incumplimiento del horario laboral
Planeación de la producción	Desactualización de la visión

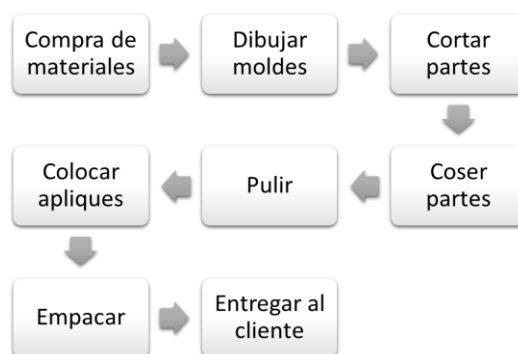
• Delega funciones a sus colaboradoras	• Incumplimiento de objetivos al corto plazo
• Misión y objetivos definidos (asesoría anterior)	• Desmotivación de la empresaria
• Control de cartera, de calidad y de inventarios	•

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 9. Área de Producción

- ❖ **Local:** El lugar en el que se encuentra la unidad de negocio es adecuada para las máquinas de coser, la mesa de corte, el área de moldes, el área de almacenaje de pedidos y el sillón de espera; dicho lugar da la apariencia de poco ordenado debido a que por todo lado se encuentran pedazos de telas, blusas y bolsas.
- ❖ **Maquinaria y Equipo:** La unidad de negocio cuenta con varias máquinas de coser en las que se encuentran máquinas planas, collarines y otras; dicha maquinaria está en buen estado pero no es suficiente para suplir la cantidad de pedido que se tiene, lo cual se ve reflejado en el incumplimiento de las fechas estipuladas de entrega de pedidos.
- ❖ **Materias Primas y Proveedores:** Las materias primas son de precios económicos y de una calidad aceptable, pues la empresaria trata de comprar telas e insumos económicos para que el costo de la blusa terminada no sea tan costosa; todo ello debido a que los clientes no están dispuestos a dar mucho por sus productos.
- ❖ **Procesos:** El proceso productivo está bien establecido pero en la labor en la que se utiliza más tiempo es la de unir y/o coser las partes, ya que la empresaria y su madre no se dedican en la totalidad del tiempo a realizar dicha labor, pues como se encuentran en su vivienda con sus familias, muchas veces se detienen a realizar labores personales o familiares.

Ilustración 36: Diagrama de Proceso Microempresa "Estilar"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

Cuadro 30: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "Estilar"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Contacto con famitalleres cercanos al barrio • Experiencia en confección • No tiene diagrama de flujo de cada blusa	• No se cumple con las fechas de entrega de pedidos • Capacidad instalada insuficiente • Desorden en el área de la unidad de negocio • Costos de transporte por compra de materia prima

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 10. Análisis del Entorno

Cuadro 31: Análisis del Entorno Microempresa "Estilar"

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Económico	• Estrato predominante bajo – bajo • Población con ingresos bajos • Mucha informalidad en el sector • Tasa de desempleo alta en la comuna
Social	• Inseguridad en el sector • Muchos jóvenes drogadictos • Altos índices de violencia y delincuencia • Fundaciones existentes en la comuna
Político	• Junta de Acción Comunal • Junta de Acción Local • Centro de Administración Local Integrada
Ambiental	• Parques en condiciones poco favorables • Zonas verdes son refugio para delincuentes • Canal de aguas residuales que perjudica la salud de la población por la contaminación.

Cultural	• Falta de cultura de comprar ropa de buena calidad por precios altos • Centros de recreación existentes en la comuna
Legales y Tributarios	• Poco aumento del salario mínimo legal mensual vigente y del auxilio de transporte
Competencia y Proveedores	• Sector muy comercial • Muchos talleres de confección cercanos • Proveedores poco cercanos

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 32: Oportunidades y Amenazas Microempresa "Estilar"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Ubicación en sector comercial de venta de ropa	• Población de escasos recursos económicos
• Acompañamiento y fortalecimiento por parte de Fundación Carvajal	• Inseguridad y violencia en el sector
• Perteneciente al proyecto Corficolombiana	• Poco aumento del S.M.M.L.V. y del poder adquisitivo de las personas
• Contrato con Espumas del Valle	• Competidores industrializados y con precios más bajos
• Familalleres aliados con la empresaria	• Mucha competencia en el sector

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 3. 11. Matriz “DOFA” Inicial Microempresa “Estilar”

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		 1. Ubicación en sector comercial de venta de ropa 2. Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal y de las universidades 3. Perteneciente al proyecto Corficolombiana 4. Contrato con Espumas del Valle 5. Famitalleres aliados con la empresaria	1. Población de escasos recursos económicos 2. Inseguridad en el sector 3. Poco aumento del salario mínimo mensual y por ende el poder adquisitivo de las personas. 3. Competidores industrializados y con precios más bajos 4. Muchos famitalleres en el sector que podrían ser competencia
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	1. Ingresos constantes por servicio de maquila 2. Contrato fijo con Espumas del Valle 3. Marquilla propia definida 4. Contacto con Famitalleres cercanos 5. Nombre y marca establecida 6. Tiene Rut	✓ Mejorar el servicio al cliente (F3-O1) ✓ Desarrollar aspectos tributarios (F6-O1)	✓ Desarrollar un plan de mercadeo en cuanto a publicidad de los productos (F5-A4) ✓ Aumentar la maquinaria para ser más productivos (F4-A3)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Costo de transporte alto 2. Pocos clientes fijos 3. Dejo de llevar el cuaderno de contabilidad 4. No tiene catálogo de sus productos 5. No tiene contrato formal con sus empleadas 6. Sobrecarga de funciones administrativas y operativas 7. Incumplimiento del horario laboral 8. Capacidad instalada insuficiente 9. Incumplimiento de fechas en entrega de pedidos	✓ Desarrollar temas de costos de la empresa mediante un estudio de costos (D1-O2) ✓ Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa (D3-O2) ✓ Legalizar los aspectos laborales (D5,6-O2) ✓ Implementar mejoras en el proceso administrativo (D7,10-O2)	✓ Implementar cronograma de producción (D8,9-A3,4)

2. 4. DIAGNÓSTICO MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”

2. 4. 1. Información General

Cuadro 33: Datos Generales Microempresa "El Punto del Sazón"

Nombre Empresario:	Amanda Zamora
Número de Cédula:	31'986.436
Dirección Residencia:	Cra 38 No 50-06
Barrio Residencia:	El Retiro
Ciudad Residencia:	Santiago de Cali
Nombre Empresa:	El Punto del Sazón
Dirección Empresa:	Cra 38 No 50-06
Barrio Empresa:	El Retiro
Ciudad Empresa:	Santiago de Cali
Descripción Actividad:	Elaboración de productos alimenticios
Sector Actividad:	Industria
Fecha de Inicio Actividad:	2005
Número de Empleados:	Cero (0)

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 2. Reseña Histórica

Amanda Zamora es una mujer cabeza de hogar, madre de dos hijos y abuela de 2 niños con los cuales vive en su casa familiar junto con una tía en el barrio El Retiro; desde muy joven Amanda trabajó en casas de familia como empleada doméstica y sus jefes siempre la felicitaban por las comidas tan deliciosas que preparaba. Sin embargo, no quiso seguir siendo empleada y decidió dedicarse a su familia debido a los conflictos sociales que se presentan en el barrio en el que vive. Tiempo después, gracias a la Corporación Regional de Rehabilitación del Valle a la cual pertenecía su hijo debido a ser discapacitado (sordomudo) junto con otras señoras, formaron una asociación bajo la personería jurídica de E.A.T. (Empresa Asociativa de Trabajo) y la corporación les dio todo lo necesario en maquinaria para llevar a cabo la actividad de servicio de restaurante; y fue allí en donde Amanda adquirió más experiencia en la cocina, pero por conflictos internos entre las asociadas, dicha empresa se liquidó y por decisión unánime de sus compañeras, Amanda se quedó con toda la maquinaria de la empresa liquidada. Y es en ese momento en el que decide seguir con la labor de elaborar y vender

productos alimenticios en el sector como tortas de chontaduro y arroz con leche, y posteriormente, con la Fundación Carvajal adquiere un contrato para que le suministre refrigerios para unos niños. Su propósito es abrir un local en donde las personas disfruten de sus productos y su empresa sea una casa de eventos.

2. 4. 3. Perfil del Empresario

Amanda es una persona que se da a conocer fácilmente debido a que genera confianza y porque resalta su humildad y honestidad, además, de ser responsable con lo que hace y con sus deberes. Tiene las habilidades de relacionarse bien con las personas, de trabajar en equipo con sus colaboradores, de tomar de decisiones en situaciones difíciles y de igual manera, de darle solución a dichas situaciones. A simple vista, se detecta que es una persona muy comunicativa, con grandes ideas, con confianza en ella misma y que es muy perseverante, por lo cual se ha capacitado varias veces en la Fundación Carvajal en temas relacionados con la administración de recursos y mercadeo en mipymes, y con temas propios de su actividad económica.

2. 4. 4 Área de Costos

- ❖ **Ventas Mensuales:** Cuando se inició el proceso de asesoría, las ventas mensuales eran medias debido a que hasta inicios de marzo se tenía contrato con la Fundación Carvajal en donde la empresaria proveía refrigerios a un número significativo de niños; pero también la empresaria vendía arroz de leche y tortas de chontaduro de forma esporádica en el sector en el que vive. (ver anexo Y)
- ❖ **Costos Fijos y Gastos de Administración:** La empresaria desarrolla su actividad económica desde su propia casa familiar en donde no tiene que pagar arrendamiento pero si colabora con los gastos de servicios públicos. De igual manera, dentro de sus costos fijos se encuentra el transporte para ir a entregar sus productos hasta el lugar en donde se encuentren los niños (ver anexo Z).
- ❖ **Costos Variables Unitarios y Totales:** Los costos variables de los productos alimenticios que elabora la señora Amanda son muy relativos debido a que en cada refrigerio se debía variar y no darle a los niños todos los días lo mismo. Es de resaltar que la empresaria llevaba los costos de la producción diaria, es decir, que sabe los costos de los productos por pedidos pero no sabe exactamente cuánto le cuesta cada uno.

Al realizar el cálculo de los costos variables por refrigerio se encontró que son significativamente bajos al igual que la elaboración de las tortas de chontaduro; pero los costos variables del arroz con leche son muy altos

como resultado de su buena calidad al utilizar una buena cantidad de las leches y por el precio de venta tan bajo del mismo (ver anexo AA).

- ❖ **Margen de Contribución:** El margen de contribución de la unidad de negocio es del 74,6% lo cual es realmente alto a pesar de pertenecer al sector de la industria, y el costo variable de industria corresponde al 24,5% (ver anexo AB)
- ❖ **Sueldo Empresario:** Al analizar los gastos personales de la empresaria, se determinó que el sueldo de la señora Amanda son alrededor de trescientos cincuenta mil pesos (\$350.000) en donde la alimentación representa un sesenta y cinco por ciento (65%) y el resto corresponde a gastos del hijo como matricula del colegio, útiles escolares y transportes. (ver anexo AC).
- ❖ **Punto de Equilibrio:** Al realizar el cálculo del punto de equilibrio de la unidad de negocio, se encontró que el mínimo de ventas debe ser de seiscientos un mil doscientos noventa y cinco pesos (\$601.295), lo cual no está cumpliendo la empresaria por la terminación del contrato de suministro de refrigerios de la Fundación Carvajal.

Ilustración 37: Punto de Equilibrio Microempresa "El Punto del Sazón"

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 601.295
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 20.043

Y con el abono a capital que la empresaria desearía pagar mensualmente por valor de cien mil pesos (\$100.000) a las deudas que tiene, debe vender como mínimo setecientos treinta y cinco mil doscientos setenta y seis pesos (\$735.276).

Ilustración 38: Punto de Equilibrio con Abono a Deuda Microempresa "El Punto del Sazón"

PUNTO DE EQUILIBRIO CON ABONO A DEUDA MENSUAL

ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL MES	\$ 100.000
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 735.276

Y para tener la utilidad deseada por la empresaria que es correspondiente a un salario mínimo mensual vigente, se debería vender como mínimo un

millon cuatrocientos veintiseis mil seiscientos diez y siete pesos (\$1'426.617).

Ilustración 39: Punto de Equilibrio Deseado Microempresa "El Punto del Sazón"

PUNTO DE EQUILIBRIO CON UTILIDAD DESEADA

UTILIDAD DESEADA

\$ 616.000

**PUNTO DE EQUILIBRIO CON UTILIDAD
DESEADA**

\$ 1.426.617

- ❖ **Utilidad Mes:** La empresaria estaba teniendo utilidades de ochenta y cuatro mil ochocientos sesenta y seis pesos (\$84.866), pero dicha utilidad no era suficiente para abonar a las deudas que la empresaria tenía. (ver anexo AD).

Cuadro 34: Debilidades y Fortalezas del Área de Costos Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Conocimiento de los costos variables por pedido	• Desconocimiento de los costos fijos como parte de la totalidad del costo
• Sabe el precio de compra de la materia prima	• No sabe el costo unitario exacto de sus productos
•	• No sabía su punto de equilibrio
•	• No sabía su sueldo mensual
•	• La empresa no logra su punto de equilibrio

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 5. Área Contable – Financiera

- ❖ **Registros Contables:** La empresaria tenía un cuaderno de contabilidad en donde registraba los costos totales por cada entrega de refrigerios y las ventas de los mismos; sin embargo, no llevaba un registro diario de todos los gastos de su empresa ni archivaba los soportes de éstos, tampoco registraba los movimientos de su caja para saber el saldo de la misma.
- ❖ **Estados Financieros:** La señora Amanda no realizaba los estados financieros básicos como el balance general y el estado de resultados, pues no sabía elaborarlos ni tampoco analizarlos.

A. Balance General Inicial y Final. Se realizó el levantamiento de la información del cuaderno de contabilidad.

Análisis Vertical: Para realizar el análisis vertical es necesario comparar las cifras del balance general por cada rubro, es decir, activo, pasivo y patrimonio; y todo ello comparando un periodo con otro que para el caso es 31 de marzo de 2014 y 31 de mayo de 2014, así:

MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”
NIT. 31’986.436
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 30 DE MAYO DE 2014

ACTIVO	31-03-2014	%	31-05-2014	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	30.000	1%	178.000	7%
Clientes	36.500	2%	19.500	1%
Inventario Materia Prima	5.600	0%	8.038	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	72.100		205.538	
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Maquinaria y Equipo	2’505.000	97%	2’505.000	94%
Depreciación Maq. y Eq.			-41.750	-2%
Muebles y Enseres				
Depreciación Muebles y Ens.				
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2’505.000		2’463.250	
TOTAL ACTIVO	2’577.100	100%	2’668.788	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores				
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar	96.310	4%	96.310	4%
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	96.310		96.310	
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar				
Otras Obligaciones	2’196.102	96%	2’196.102	96%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2’196.102		2’196.102	
TOTAL PASIVO	2’292.412	100%	2’292.412	100%
PATRIMONIO				
Capital				
Utilidades Acumuladas	284.688	100%	284.688	76%
Utilidades del Periodo			91.688	24%
TOTAL PATRIMONIO	284.688	100%	376.376	100%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2’577.100		2’668.788	

De acuerdo a las cifras, los rubros más significativos del activo son los activos fijos y la caja con un porcentaje de participación del 92,3% y 6,7% respectivamente; aunque dichos activos fijos son necesarios e

indispensables para el desarrollo de la actividad económica de la empresa, hay algunos que están siendo improductivos por estar en malas condiciones, por ello, parte del disponible que hay en la caja está destinado para la reparación de dichos activos. El 4,2% de los pasivos son de corto plazo representados en el recibo de gas domiciliario, recibo del plan del celular y otras deudas personales; el 95,8% restantes del pasivo son de largo plazo y está concentrado en un tercero que es Emcali por servicios públicos y teléfono. En cuanto al patrimonio, el 75,6% representa las utilidades acumuladas pero no se ven reflejadas en la empresa.

Análisis Horizontal: Para realizar el análisis horizontal es necesario comparar las cifras de un periodo a otro y evaluar la variación de los rubros así:

MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”
NIT. 31'986.436
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE MAYO DE 2014

ACTIVO	31-03-2014	31-05-2014	VARIACIÓN	%
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja	30.000	178.000	148.000	493%
Clientes	36.500	19.500	-17.000	-47%
Inventario Materia Prima	5.600	8.038	2.438	43%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	72.100	205.538		
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Maquinaria y Equipo	2'505.000	2'505.000	0	0%
Depreciación Maq. y Eq.		-41.750		
Muebles y Enseres				
Depreciación Muebles y Ens.				
Otros Activos				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2'505.000	2'463.250		
TOTAL ACTIVO	2'577.100	2'668.788	91.688	4%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores				
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar	96.310	96.310	0	0%
Otras Obligaciones				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	96.310	96.310	0	0%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras				
Cuentas por Pagar				
Otras Obligaciones	2'196.102	2'196.102	0	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2'196.102	2'196.102		
TOTAL PASIVO	2'292.412	2'292.412	0	0%

PATRIMONIO				
Capital				
Utilidades Acumuladas	284.688	284.688	0	0%
Utilidades del Periodo		91.688	91.688	
TOTAL PATRIMONIO	284.688	376.376	91.688	32%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2'577.100	2'668.788		

Según los cálculos realizados, el disponible en la caja aumentó significativamente en un 493% debido a los fondos que se adquirieron a partir de la actividad realizada para reparar algunos activos fijos; el inventario aumentó un 43,5% debido a que la empresaria está elaborando sus productos de una forma más continua y por ello, ha comprado más materias primas. Los pasivos tanto del corto como del largo plazo no variaron de un periodo a otro. En cuanto al patrimonio, se puede observar un aumento del 32% representado en las utilidades del periodo debido a que a pesar de que la empresaria realiza sus productos en periodos muy largos, los hijos le están colaborando con los gastos personales de ella.

B. Estado de Resultados. Para la elaboración del estado de resultados al 31 de mayo de 2014 se tomó la información del cuaderno de contabilidad que la empresaria empezó a llevar desde que inició la asesoría.

Análisis Vertical. Para realizar el análisis vertical de las cifras del estado de resultados es necesario comparar la carga porcentual de los diferentes rubros comparados con los ingresos, así:

MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”
NIT. 31’986.436
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ABRIL AL 31 DE MAYO DE 2014

INGRESOS	01-05-2014	%
Ventas de Contado	93.000	25%
Ventas a Crédito	106.000	28%
Otros Ingresos	174.500	47%
(A) TOTAL VENTAS O INGRESOS	373.500	100%
COSTO DE VENTA		
Inventario Inicial de Materia Prima	5.600	
Inventario Inicial de Prod. en Proce		
Inventario Inicial de Prod. Terminado		
(B) TOTAL INVENTARIO INICIAL	5.600	
Compra de Materia Prima de Contado	70.000	
Compra de Materia Prima a Crédito		
Salarios y Prestaciones Sociales		
Costos de Producción	101.640	
(C) TOTAL COSTOS DE PRODUC	171.640	
Inventario Final de Materia Prima	8.038	
Inventario Final de Prod. en Proce		
Inventario Final de Prod. Terminado		
(D) TOTAL INVENTARIO FINAL	8.038	
(E) COSTO DE VENTA (B+C-D)	169.202	45%
(F) Utilidad Bruta (A-E)	204.298	
GASTOS DE ADMON		
Salarios de Admón.	112.610	
Gastos Generales de Admón.		
(G) TOTAL GASTOS DE ADMON	112.610	30%
(H) Utilidad Liquida (F-G)	91.688	25%

De acuerdo a los cálculos realizados, se puede observar que el 40% de los ingresos es consumido por los costos de venta de los productos, lo cual es acorde con el estudio de costos realizado; y el 30% de las ventas se destina a cubrir los gastos de administración como depreciaciones y sueldo del empresario.

- ❖ **Razones e Indicadores Financieros:** La empresaria expresó su desconocimiento de la elaboración de las razones financieras y de su respectivo análisis. Se calculó las razones financieras con la información de los estados financieros elaborados anteriormente, así:

Cuadro 35: Razones Financieras Microempresa "El Punto del Sazón"

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	31 marzo	31 mayo
De Liquidez	Razón corriente	Activo cte. / pasivo cte.	0,75	2,13
	Razón ácida	(Activo cte. – inventario) / pasivo cte.	0,69	2
De Actividad	Rotación de cartera	Ingresos operacionales / clientes	-	10,2
	Periodo de cobro de cartera	Días periodo / rotación de cartera	-	6
	Rotación de inventario	Costo de mercancía / inventario	-	21
	Periodo de rotación de inventario	Días periodo / rotación de inventario	-	3
	Periodo de pago	Proveedores / compras a crédito	-	-
	Ciclo operacional	periodo rotación de inventario + periodo de cobro de cartera	-	9
	Periodo de caja	Periodo de pago – periodo de cobro	-	-
De Rentabilidad	Margen de rentabilidad	Utilidad neta / ingresos operacionales	-	46%
	Retorno sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-	24,3%
	Retorno sobre los activos	Utilidad operacional / activos	-	3,4%
	Margen de rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ingresos operacionales	-	102,7%
	Margen operativo	Utilidad operativa / ingresos operacionales	-	46%
De Endeudamiento	Razón de deuda	Pasivo / activo	89%	86%
	Apalancamiento	Pasivo / patrimonio	805%	609%

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Como se puede observar, para el periodo de marzo de 2014, la empresaria contaba con 0,75 pesos del activo corriente para cubrir cada peso de las obligaciones que tiene en el corto plazo, pero al no tener en cuenta los inventarios, se puede observar que queda con 0,69 pesos para cubrir cada peso de dichas obligaciones, pues como se puede ver, dicho indicador no cambia mucho por no tener mucho inventario de materia prima, y a la vez, poco capital de trabajo para desarrollar su actividad económica; sin embargo, en comparación con el periodo al corte del 31 de mayo de 2014, se puede observar que la empresa cuenta con 2,13 pesos del activo corriente para cubrir cada peso que se debe en el corto plazo y a pesar de descontar el inventario, sigue contando con 2 pesos. La rotación de cartera es de 10,2 veces al mes, es decir que la empresaria recupera cartera cada 6 días. En cuanto a la razón de deuda, se puede decir que el 86% de la

empresa le pertenece a terceros por la financiación que le han dado a la empresa, ello quiere decir que la empresaria no tiene autonomía financiera.

Cuadro 36: Debilidades y Fortalezas del Área Contable - Financiera Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Registro de ventas y costos variables	No lleva registro diario de los demás gastos y costos fijos
Buen entendimiento de contabilidad	No archiva las facturas de compra de materia prima
	No elabora estados financieros ni razones financieras

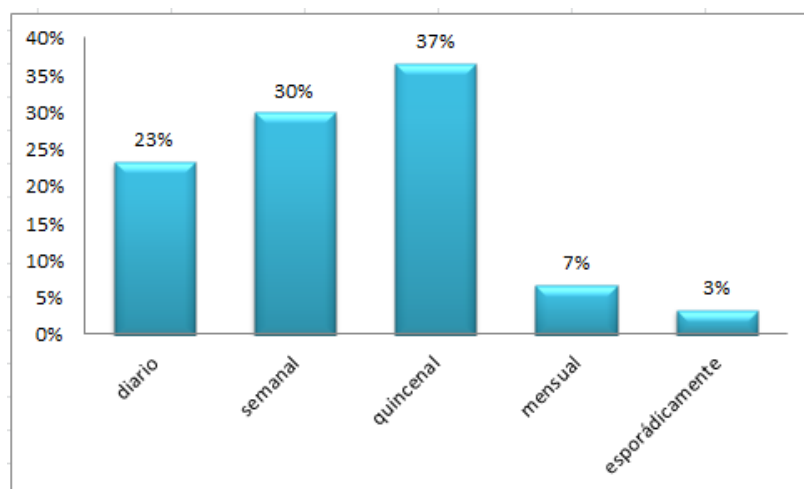
Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 6. Área de Mercadeo

- ❖ **Clientes:** La señora Amanda tenía como cliente potencial a la Fundación Carvajal con quien tenía contrato de suministro de refrigerios casi que a diario, siendo dicho cliente quien le generaba mayores ingresos en su empresa. Por otro lado, se encuentran los clientes que consumen las tortas de chontaduro y el arroz con leche; dichas personas son del sector en el que vive la empresaria, es decir, del barrio El Retiro que son de escasos recursos económicos y quienes no están dispuestos a dar mucho dinero por un producto alimenticio, los cuales en su casi que proporcionalmente de ambos sexos y de acuerdo con la encuesta realizada, oscilan entre los veinte (20) y cuarenta (40) años de edad en su gran mayoría (ver anexos AE y AF).

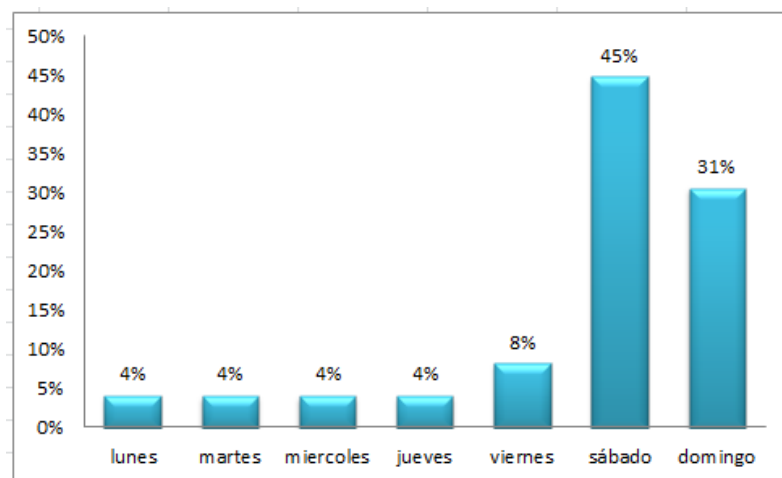
Por otro lado, según los resultados de la encuesta realizada a treinta (30) personas que ya conocen los productos de la empresaria, se puede destacar que dichas personas desearían que la empresaria vendiera sus productos de manera quincenal con el 37%, semanal con el 30% y diario con el 23%, ello los días sábados y domingos con un porcentaje del 45% y 31% respectivamente, preferiblemente en la tarde, pues el horario de tres de la tarde (3:00 pm) a cinco de la tarde (5:00 pm) abarcó el mayor porcentaje de las encuestas con un 53%.

Gráfico 2: Frecuencia que los Clientes Desean que la Empresaria Venda sus Productos - Microempresa "El Punto del Sazón"



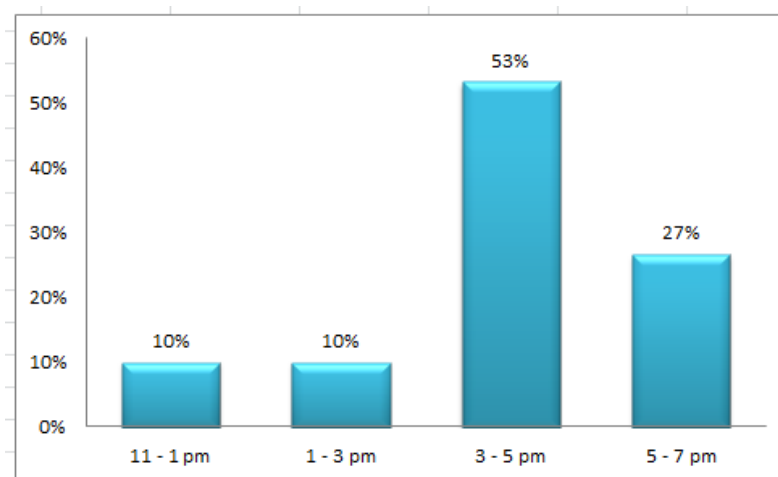
Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Gráfico 3: Días Preferidos por los Clientes para Consumir los Productos de la Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Gráfico 4: Horario Preferido por los Clientes para Consumir Productos de la Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

- ❖ **Estrategias de Mercado:** La estrategia que utilizaba la señora Amanda en cuanto a los refrigerios era la de no darle a los niños siempre lo mismo sino ir variando para que así su cliente quede satisfecho y le pueda seguir renovando el contrato por suministro de refrigerios; y por el lado de la venta de tortas de chontaduro y de arroz con leche, utiliza la estrategia de llevar el producto hasta la casa de los clientes para que ellos no tengan que desplazarse.
- ❖ **Productos:** La empresaria tiene tres productos que la identifican que son las tortas de chontaduro, el arroz con leche y las masitas en hojaldre con jamón; dichos productos se diferencian por ser hechos en casa de la señora Amanda, es decir, son caseros y dan la sensación de ser naturales.
- ❖ **Canales de Distribución:** La empresaria entrega directamente el producto al cliente, por ello el canal de distribución es productor – consumidor final.

Ilustración 40: Canal de Distribución Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

- ❖ **Precio:** La empresaria por ser de una población vulnerable y de escasos recursos y teniendo en cuenta que sus clientes viven en el mismo sector, ha determinado los precios de venta para cada uno de sus productos de acuerdo a ello y de acuerdo a lo que las personas están dispuestas a pagar por un producto alimenticio.

Sin embargo, debido al cálculo de los costos unitarios del arroz de leche, se decidió en compañía de la empresaria, aumentar el precio de dicho producto pasando de mil pesos (\$1.000) a mil doscientos pesos (\$1.200), ya que tal producto arrojó un margen de contribución muy bajo y por ende, desfavorable para la empresaria. Se decidió aumentar el valor de doscientos pesos (\$200) para que no sea de gran impacto para el cliente.

- ❖ **Promociones:** La empresaria cuenta con una única promoción que es por cantidades mayores a dos (2) unidades del producto, se le ofrece un pequeño descuento al cliente para el caso de la venta al detal de las tortas de chontaduro y del arroz con leche. Para el contrato que se tenía con Fundación Carvajal no se ofrecía ninguna promoción.
- ❖ **Publicidad:** La unidad de negocio no contaba con una marca ni un aviso que la de a conocer al público, por lo cual se elaboró una marca para identificar a la unidad de negocio así:

Ilustración 41: Marca Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

La empresaria tampoco tenía pendón para dar a conocer sus productos y/o servicios, por lo cual se elaboró el siguiente:

Ilustración 42: Pendón Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Es de resaltar que la empresaria tenía tarjetas de presentación pero que no tenían los datos de la empresa, lo cual resultaba incomprensible; por tal razón se colaboró a la empresaria con la creación de unas nuevas tarjetas de presentación que llevaran su marca ya creada así:

Ilustración 43: Tarjeta de Presentación Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

El único medio de publicidad era el voz a voz por parte de algunos clientes que la empresaria les solicitaba que recomendaran sus productos como colaboración. También, hay que resaltar que la empresaria contaba con un portafolio de productos alimenticios que le podrían encargar para eventos especiales en donde se pudo observar que no tenía una marca que la identificara.

- ❖ **Servicio al Cliente:** La empresaria es la persona que entrega los productos alimenticios a sus clientes y quien los atiende de manera personal en donde recibe sugerencias y/o recomendaciones acerca del mismo.
- ❖ **Competencia:** La señora Amanda no tenía identificada la competencia en el sector en el que vende sus tortas de chontaduro y arroz con leche, ni en la Fundación Carvajal como posibles ofertantes para que sean contratados para el suministro de refrigerios.

Se empezó a analizar varias personas que se dedican a realizar actividades similares a la de la empresaria y se encontró lo siguiente:

Cuadro 37: Análisis de la Competencia Microempresa "El Punto del Sazón"

COMPETENCIA	CANCHA	ESQUINA
FACTORES		
Precio de compra de materiales	Igual	Igual
Precio de venta de los productos	Igual	Igual
Calidad del producto/servicio	Peor	Peor
Servicio al cliente	Peor	Igual
Horario de atención	Igual	Igual
Canal de distribución	Igual	Igual
Publicidad	Igual	Igual
Presentación y ubicación del local	Igual	Igual
Descuentos y promociones	Peor	Igual
Presentación de los productos	Peor	Peor
Empaque de los productos	Peor	peor

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor)

Sólo se tomó para el análisis a dos (2) personas que la empresaria distinguía pero que no sabía sus nombres y como se puede observar, la empresaria esta en ventaja en cuanto a los factores de calidad de los productos, presentación de los productos y el empaque de los mismos.

Cuadro 38: Debilidades y Fortalezas del Área de Mercadeo Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Innovación y mejora de los productos	• Portafolio de productos pero sin precio de venta y sin imágenes
• Contratos con Fundación Carvajal como cliente potencial	• Pocos clientes fijos
• Precios estándar del sector	• No tiene un local como punto de venta
• Buen servicio al cliente	• No tiene marca propia
•	• No tiene identificada la competencia

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 7. Área Legal, Tributaria y Laboral

- ❖ **Aspectos Legales y Tributarios:** La empresaria tiene RUT perteneciente al régimen simplificado por lo cual no tiene responsabilidades tributarias. De igual forma, la empresaria realizó la capacitación de manipulación de alimentos para obtener dicha certificación (carnet). Pero la empresa no está registrada en la Cámara de Comercio de Cali como pequeño comerciante y no tiene patente de sanidad.
- ❖ **Aspectos Laborales:** La señora Amanda no tiene ningún empleado por el cual deba responder laboralmente, pero si debe responder por ella misma, es decir, aportar como independiente, lo cual no lo hace por tener sisben.

Cuadro 39: Debilidades y Fortalezas del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Tiene RUT	• No tiene registro mercantil
• Tiene carnet de manipulación de alimentos	• No aporta como independiente
•	• No tiene patente de sanidad

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 8. Área de Administración

- ❖ **Planeación:** La unidad de negocio no tenía definida su misión y visión ni tampoco había establecido los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo cual se estructuraron en compañía de la empresaria así:

Misión: Brindar productos alimenticios como almuerzos, refrigerios y buffet de alta calidad, de buen sabor, frescos y nutritivos realizados con base en las mejores recetas caseras que satisfagan la alimentación de nuestros clientes.

Visión: Posicionarnos para el año 2.018 en la comuna 15 de Santiago de Cali como la mejor empresa de producción y venta de almuerzos, refrigerios y buffet capacitándonos continuamente para que nuestros productos sean más nutritivos y variados.

Objetivos a Corto plazo (6 meses – diciembre 2014):

- * Lograr la satisfacción del cliente y su fidelización*
- * Implementación de publicidad*
- * Abrir local*

Objetivos a Mediano Plazo (12 meses – junio 2015):

- * Legalizar la empresa.*

- * Lograr el reconocimiento de los productos en la comuna.
- * Lograr que la empresa sea sostenible.

Objetivos a Largo Plazo (24 meses – junio 2016):

- * Brindar empleo a madres cabeza de familia y a la población discapacitada.
- * Adquirir más maquinaria como hornos para ser más productivos.

Es importante resaltar que la empresaria planeaba su producción, ya que programaba la hora de empezar a elaborar sus productos, y planeaba lo que iba a vender; pero no planeaba la compra de materia prima.

- ❖ **Organización:** El lugar en donde la empresaria desarrolla su actividad económica es en la propia cocina de la casa familiar en donde vive, por lo cual no hay separación entre la unidad de negocio y la cocina familiar. No tenía definido un organigrama, por lo cual se elaboró así:

Ilustración 44: Organigrama Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

La empresaria tampoco contaba con manual de funciones para sus auxiliares de cocina. Y en lo referente al tiempo de la empresaria, se puede decir que es organizado separando las actividades personales de las laborales y programando su tiempo de producción.

- ❖ **Dirección:** La señora Amanda es una persona que se comunica fácilmente y que transmite mucho liderazgo. Además, siempre está dispuesta a aprender cosas nuevas por lo cual ha asistido a varias capacitaciones en la Fundación Carvajal acerca de emprendimiento y mercadeo en mipymes.
- ❖ **Control:** Al momento de realizar las compras de insumos necesarios para elaborar los productos alimenticios, la empresaria realiza inspección de la calidad de dicha materia prima y de la fecha de vencimiento de los mismos; de igual manera, le hace seguimiento a la calidad de sus propios productos. Igualmente, la empresaria acata la mayoría de normas de sanidad al momento de dedicarse a la producción como lavarse bien las manos, cubrirse el cabello, entre otros.

Cuadro 40: Debilidades y Fortalezas del Área de Administración Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacitaciones varias en administración de recursos y mercadeo de mipymes	• No tiene misión, visión y objetivos establecidos
• Planea cada producción	• No hay un organigrama de la empresa
• Tiene nombre definido de la empresa	• La empresa no es conocida por su nombre comercial
• Entusiasmo y motivación de la empresaria	• No tiene manuales de función
• Ejerce control de calidad de sus productos	•

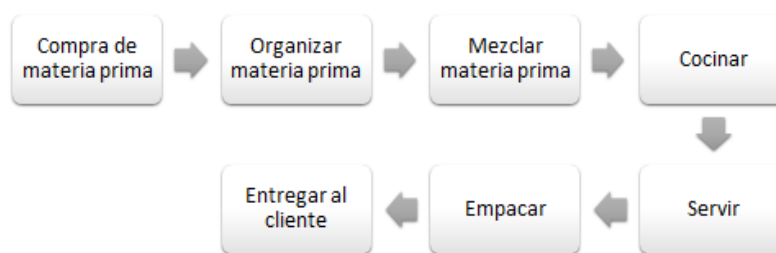
Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 9. Área de Producción

- ❖ **Local:** El lugar de la unidad de negocio está ubicada dentro de la propia casa familiar de la empresaria y el área de producción es la misma cocina de su hogar, la cual se encuentra en condiciones poco favorables en cuestión de sanidad, ya que dicha casa familiar está en obra negra.
- ❖ **Maquinaria y Equipo:** Para llevar a cabo la actividad económica de la unidad de negocio, la empresaria posee una maquinaria indispensable como lo son un estufa industrial que está en buen estado, una estufa sencilla con horno que está deteriorada y que no es muy productiva y una licuadora y nevera que está en mal estado pues están dañadas; también tiene mesas, pipas de gas, recipientes, ollas y bandejas que se podría decir que están en buen estado.
- ❖ **Materias Primas y Proveedores:** Los insumos que necesita la empresaria los compra en un minimarket; dichas compras son en su totalidad de contado y no le realizan ningún descuento por ser compras de cantidades pequeñas.
- ❖ **Procesos:** Durante todo el proceso productivo en el paso en el que más demora es en la compra de los ingredientes pues la empresaria debe desplazarse a varias partes para comprar lo que necesita para elaborar su producto. Y en el proceso de elaboración de las tortas de chontaduro se demora más en el horneado, ya que la empresaria no cuenta con un horno grande para poder hornear todas las tortas en una sola tanda.

La empresaria no contaba con un diagrama de flujo de su proceso productivo, por lo cual se elaboró el que se muestra a continuación:

Ilustración 45: Proceso Productivo Microempresa "El Punto del Sazón"



Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 41: Debilidades y Fortalezas del Área de Producción Microempresa "El Punto del Sazón"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Insumos poco costosos	• No tiene metas de producción
• Experiencia en su labor	• Condiciones desfavorables del área de producción
• Tiene recetas secretas de sus productos	• No tiene estandarizada la fórmula de sus productos
• Conocimiento de cada uno de los procesos de sus productos	• El área de producción es la misma cocina de su hogar por lo cual no se diferencia una de la otra
•	• Maquinaria deteriorada
•	• No tiene diagrama de flujo de sus productos

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 10. Análisis del Entorno

Cuadro 42: Análisis del Entorno Microempresa "El Punto del Sazón"

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Económico	• Estrato predominante bajo – medio • Población con ingresos bajos • Mucha informalidad • Tasa de desempleo alta en la comuna
Social	• Inseguridad en el sector • Muchos jóvenes drogadictos • Pandillas y grupos delincuenciales existentes en la comuna • Fundaciones existentes en la comuna
Político	• Junta de Acción Comunal • Junta de Acción Local • Centro de Administración Local Integrada

Ambiental	• Parques en condiciones poco favorables • Zonas verdes son refugio para delincuentes • Canal de aguas residuales que perjudica la salud de la población por la contaminación. • Inestabilidad de suelo
Cultural	• Falta de cultura de pagar más por un producto de buena calidad • Centros de recreación existentes en la comuna
Legales y Tributarios	• Poco aumento del salario mínimo legal mensual vigente y del auxilio de transporte
Competencia y Proveedores	• Sector muy comercial • Muchas personas dedicadas a la misma actividad • Proveedores cercanos

.Fuente: Muñoz, Ingrid (autor) 2014

Cuadro 43: Oportunidades y Amenazas Microempresa "El Punto del Sazón"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Acompañamiento y fortalecimiento por parte de Fundación Carvajal	• Población de escasos recursos económicos
• Perteneciente al proyecto Corficolombiana	• Inseguridad y violencia en el sector
•	• Poco aumento del S.M.M.L.V. y del poder adquisitivo de las personas

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

2. 4. 11. Matriz “DOFA” Inicial Microempresa “El Punto del Sazón”

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal y de las universidades 2. Pertenece al proyecto Corficolombiana 3. Posible alquiler de una casa en mejores condiciones	1. Población de escasos recursos económicos 2. Inseguridad en el sector 3. Poco aumento del salario mínimo mensual y por ende el poder adquisitivo de las personas. 4. Mucha competencia en el sector
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	1. Sabe el precio de compra de las materias primas 2. Lleva un historial de ventas 3. Tiene precios estándar del mercado 4. Tiene RUT 5. Tiene carnet de manipulación de alimentos 6. Capacitaciones en administración y mercadeo 7. Experiencia en su labor	✓ Desarrollar aspectos tributarios de la empresa (F4-O1)	✓ Posicionar la empresa en el sector (F6,7-A4)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. No sabe el costo unitario de sus productos 2. No lleva cuaderno de contabilidad 3. No tiene un punto de venta 4. No tiene marca propia 5. Portafolio de productos sin precio de venta ni imágenes propias 6. No tiene misión, visión y objetivos establecidos 7. No tiene estandarizada la fórmula de sus productos 8. Maquinaria deteriorada e insuficiente 9. Condiciones poco favorables del área de producción	✓ Desarrollar temas de costos de la empresa mediante un estudio de costos (D1-O1) ✓ Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa (D2-O1) ✓ Legalizar los aspectos laborales de la empresa (D3-O1) ✓ Tecnificar y mejorar el proceso y el área de producción (D8,9-O1)	✓ Identificar y empoderar al empresario con la misión, visión, organigrama y objetivos de la unidad de negocio (D6-A4)

3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3. 1. PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “AREPAS AZUCENA”

3. 1. 1. Área de Costos

Objetivo: Determinar el punto de equilibrio de la unidad de negocio para saber el mínimo de ventas y el sueldo actual del empresario.

Cuadro 44: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Arepas Azucena"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar los temas de costos de la empresa por medio de un estudio de costos.	* Calcular el margen de contribución de cada producto	Se logró saber el margen de contribución de la empresa después de haber calculado el costo variable de los productos más vendidos de la empresaria. De igual manera, se pudo determinar el punto de equilibrio de acuerdo a los costos y gastos fijos.	Se recomienda tener un adecuado control de los gastos personales, pues el sueldo del empresario es el rubro más significativo, y por ello, la empresa puede generar pérdidas.
	* Actualizar los costos y gastos fijos mensuales		
	* Hallar el sueldo del empresario		
	* Realizar inventario de activos fijos y de materia prima		
	* Determinar el punto de equilibrio de la empresa		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 1. 2. Área Contable – Financiera

Objetivo: Implementar de nuevo el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal para realizar los estados financieros junto con las razones financieras.

Cuadro 45: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Arepas Azucena"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa.	* Crear cuaderno de contabilidad dividido por en ventas, costos y gastos, caja, CxC y CxP	Se logró retomar el cuaderno de contabilidad con el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal dividido en pestañas. También se elaboró un balance general inicial con la información suministrada por la empresaria pero no se	Se recomienda a la empresaria ser constante con el registro de las ventas, compras, gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, movimiento de caja y gastos personales en el cuaderno de contabilidad para
	* Registrar todas las ventas diarias y los costos y gastos diarios.		
	* Registrar las entradas y salidas de caja		
	* Llevar el registro de las		

	cuentas por cobrar y por pagar por cada tercero.	pudo elaborar el balance general final y el estado de resultados debido al retiro del proceso por parte de la empresaria.	analizar las cifras al final de cada mes y tomar acciones al respecto.
	* Elaborar los estados financieros de un periodo.		
	* Calcular las razones financieras de un periodo.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 1. 3. Área de Mercadeo

Objetivo: Implementar estrategias de mercadeo para incrementar las ventas por medio de un aviso de la unidad de negocio y de la etiqueta en los productos con una marca rediseñada.

Cuadro 46: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Arepas Azucena"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Posicionar la empresa en el sector.	* Diseñar un logo más creativo y más llamativo	Se logró la creación de un logo más creativo del cual se apropiara la empresaria y posteriormente se diseñó la etiqueta para que la empresaria la empezara a utilizar en las bolsas de papel y así poder dar a conocer la unidad de negocio.	Se recomienda a la empresaria dar a conocer su empresa por medio de un aviso exterior en el balcón de su casa, o por medio de un pendón en el que este los productos ofrecidos por la empresaria e implementar estrategias de mercadeo para aumentar el número de clientes.
* Establecer un programa de promoción de los productos.	* Elaborar una etiqueta para que se empiece a colocar en la bolsa del producto. * Solicitar a los clientes fijos que recomienden las arepas de la señora Azucena.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 2. PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “ATRACTIVA”

3. 2. 1. Área de Costos

Objetivo: Actualizar el estudio de costos para determinar el nuevo punto de equilibrio para saber el mínimo de ventas mensuales.

Cuadro 47: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Atractiva"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar temas de costos de la empresa por medio de un estudio de costos.	* Calcular el margen de contribución de cada servicio	Se logró determinar el margen de contribución de la unidad de negocio debido al cálculo de los costos variables de los servicios más demandados por los clientes. También se determinó el nuevo punto de equilibrio de la empresa de acuerdo a los costos y gastos fijos.	Se recomienda a la empresaria tener un mejor control de sus gastos personales y de los gastos financieros para que la empresa no genere pérdidas.
	* Actualizar los costos y gastos fijos de la empresa.		
	* Hallar el sueldo del empresario		
	* Realizar inventario de activos fijos y de materiales		
	* Hallar el punto de equilibrio de la empresa		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 2. 2. Área Contable – Financiera

Objetivo: Retomar el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal para realizar los estados financieros junto con las razones financieras.

Cuadro 48: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Atractiva"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar aspectos contable – financieros de la empresa.	* Crear cuaderno de contabilidad dividido en ventas, costos y gastos, caja, CxC y CxP.	Se logró que la empresaria retomara el cuaderno de contabilidad dividido en pestañas; se explicó de nuevo el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal y se logró un mejor entendimiento del mismo por parte de la empresaria. También se elaboró los balances inicial y final junto con el estado de resultados del periodo pero la empresaria expresó poco entendimiento de ello.	Se recomienda a la empresaria tener continuidad en el registro de las ventas, compras, gastos, entradas y salidas de caja, cuentas por pagar y cuentas por cobrar en el cuaderno de contabilidad para que al finalizar cada mes se realice un análisis de dicha información y se tome acciones correctivas o preventivas.
	* Registrar todas las ventas diarias y los costos y gastos		
	* Registrar todas las entradas y salidas de caja de forma diaria.		
	* Registrar las cuentas por pagar y por cobrar de cada tercero.		
	* Elaborar los estados financieros.		
	* Calcular las razones financieras, una vez elaborados los estados financieros.		

3. 2. 3. Área de Mercadeo

Objetivo: Incrementar las ventas y el número de clientes estableciendo promociones en fechas especiales e implementando estrategias de mercadeo.

Cuadro 49: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Atractiva"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Posicionarse en el mercado mediante promociones en fechas especiales.	* Elaborar un letrero en donde se da a conocer la promoción de manicure y pedicure por ocho mil pesos (\$8.000) por el mes de la mujer.	Se logró dar a entender a la empresaria la importancia de implementar estrategias de mercadeo para aumentar el número de clientes y, por ende, las ventas. También se logró enseñarle a la empresaria la forma de generar un impacto en los clientes por medio de volantes, carteles llamativos y demás, para dar a conocer las promociones en fechas especiales.	Se recomienda a la empresaria ser más creativa con las estrategias de mercadeo que se establezcan y seguir implementando estrategias para aumentar el número de clientes y por ende, las ventas.
	* Decorar el local con bombas y corazones por el día de la mujer.		
	* Elaborar volantes para repartirlos en el sector y dar a conocer la promoción del mes de la mujer.		
	* Elaborar un buzón en donde los clientes que adquieran algún servicio durante el mes de marzo y parte de abril, depositarán papel con sus datos para participar en la rifa de un paquete de servicios.		
	* Realizar letrero para dar a conocer las promociones por el mes de las madres.		
	* Decorar el local con festones y mariposas por el día de las madres.		
	* Elaborar volantes para repartirlos en el sector y dar a conocer la promoción por el mes de las madres.		
	* Realizar letrero para dar a conocer la promoción para los días domingos.		
* Establecer métodos que cautiven al cliente.	* Elaborar portafolio de servicios con diseños de decorados de uñas, diseños de corte de	Se logró la elaboración de material de apoyo como el portafolio de servicios en donde se	

	cabello, de peinados y de maquillaje.	incluyó la presentación de la empresa; también se logró la recolección de datos de varios clientes.
	* Diseñar base de datos de clientes para conocer sus datos personales y llamarlos en el día de su cumpleaños para ofrecerle un descuento especial.	

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 2. 4. Área Legal, Tributaria y Laboral

Objetivo: Asesorar a la empresaria acerca de la importancia de formalizar el contrato laboral verbal que se tiene con la empleada y el riesgo de no realizarlo y actualizar el Rut de la empresaria.

Cuadro 50: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa “Atractiva”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Legalizar la situación laboral del empleado.	* Suministrar a la empresaria un formato de contrato por prestación de servicios en donde se aclare la forma de pago, el horario de trabajo y la no responsabilidad de la empresaria por obligaciones laborales.	Se logró dar formato de contrato por prestación de servicios a la empresaria para que lo utilice en el momento de contratar a un auxiliar de manicure; además, la empresaria entendió la importancia de tener contrato escrito con cualquier persona.	Se recomienda a la empresaria formalizar contrato por prestación de servicio cada que contrate a una persona en su empresa. Por otro lado, se recomienda tener en un lugar visible debidamente enmarcado el Rut de la empresaria, ya que la norma lo establece así.
	* Dar a conocer a la empresaria el riesgo y la falta grave de tener a una persona empleada y no tener un contrato formal por prestación de servicios.		
* Desarrollar aspectos tributarios.	* Actualizar el Rut en la parte del nombre comercial	Se logró actualizar el Rut de la empresaria y colocarlo en un lugar visible del local.	
	* Dar a conocer a la empresaria la obligatoriedad de tener el Rut en un lugar visible del local.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 2. 5. Área de Administración

Objetivo: Mejorar el proceso administrativo de la unidad de negocio y actualizar la misión, visión y objetivos estableciendo fechas específicas de cumplimiento.

Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa “Atractiva”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Implementar las mejoras en el proceso administrativo.	* Modificar la misión, visión y objetivos en compañía de la empresaria y se creó un lema que identificara la empresa.	Se logró la modificación de la misión, visión y objetivos, los cuales fueron impresos en cartulina para que la empresaria luego los enmarque. También se logró realizar actividad de venta de lechona con lo cual se pudo cancelar el préstamo gota a gota.	Se recomienda a la empresaria enmarcar la misión y visión de la empresa para que siempre lo tenga presente y cada día se proponga en pro de ello. También se recomienda planear compras mensuales de materiales para obtener descuentos.
	* Planear actividad para cancelar préstamo gota a gota.		
	* Ejercer control sobre la calidad de los servicios mediante la indagación a los clientes.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 2. 6. Área de Producción

Objetivo: Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el salón de belleza mediante la auto-capacitación y la comparación con otros salones de belleza.

Cuadro 52: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa “Atractiva”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Establecer la calidad como lema de la empresa.	* Ver videos del debido proceso de la limpieza y decoración de uñas (auto-capacitación).	Se logró que la empresaria viera algunos videos del debido proceso de manicure y pedicure, y se logró comparar la forma de realizar algunos servicios de belleza con otro salón de belleza con el fin de mejorar.	Se recomienda a la empresaria practicar en sus tiempos libres en sus propias uñas y tomar el tiempo necesario para dedicarle a sus clientes así estén otros en la sala de espera.
	* Llevar a la empresaria a un salón de belleza de otro barrio con el fin de comparar servicios y realizar una crítica constructiva.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “ESTILAR”

3. 3. 1. Área de Costos

Objetivo: Actualizar el estudio de costos para determinar el nuevo punto de equilibrio y saber el mínimo de ventas mensuales.

Cuadro 53: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar temas de costos de la empresa mediante un estudio de costos.	* Calcular el margen de contribución de cada producto y del servicio de maquila.	Se logró determinar el margen de contribución de la unidad de negocio calculando los costos variables unitarios de varios diseños de blusas; de igual manera, se logró determinar el punto de equilibrio actualizando los costos y gastos fijos mensuales de la empresa.	Se recomienda a la empresaria realizar el costeo de cada diseño de blusa para con base en ello, establecer precios de ventas, pues cada diseño tiene diferentes materiales y diferentes cantidades de los mismos.
	* Actualizar los costos y gastos fijos de la empresa.		
	* Hallar el sueldo del empresario.		
	* Realizar inventario de activos fijos y de materiales.		
	* Hallar el punto de equilibrio de la empresa.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. 2. Área Contable – Financiera

Objetivo: Implementar de nuevo el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal para realizar los estados financieros junto con las razones financieras.

Cuadro 54: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa.	* Retomar el cuaderno de contabilidad recordándole al empresario cada pestaña.	Se logró que la empresaria retomara el cuaderno de contabilidad, pues lo había dejado de llevar desde el año pasado; de igual manera, se explicó el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal y se logró un mejor entendimiento del mismo. También se logró la elaboración del balance	Se recomienda a la empresaria registrar sus gastos personales de forma diaria para tener un mejor control de los mismos y de igual manera de cada uno de las cuentas del cuaderno de contabilidad. Además, se recomienda solicitar las facturas o soportes de las compras
	* Registrar todas las ventas diarias y los costos y gastos.		
	* Registrar las entradas y salidas de caja de forma diaria.		
	* Iniciar con el registro de		

	las cuentas por pagar y por cobrar de cada tercero.	inicial y final y del estado de resultados del periodo para analizar las variaciones.	y pagos que realice para saber exactamente el valor de dichas compras.
	* Elaborar los estados financieros de la empresa.		
	* Calcular las razones financieras, una vez elaborados los estados financieros.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. 3. Área de Mercadeo

Objetivo: Incrementar los clientes fijos de la unidad de negocio dando a conocer los diferentes productos y mejorando el servicio al cliente.

Cuadro 55: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Mejorar el servicio al cliente.	* Asesorar acerca de la importancia del cumplimiento estricto de entrega de pedidos como parte del servicio al cliente.	Se logró que la empresaria entendiera la importancia de cumplir con los pedidos en las fechas acordadas con los clientes. También se logró que la empresaria cambiara la forma de tomar un pedido de blusa preguntando acerca de la talla, color deseado, tela o mejoras.	Se recomienda a la empresaria ser más arriesgada al momento de ofrecer su producto y mejorar la expresión verbal al momento de atender un cliente. También se recomienda cumplir con las fechas de los pedidos para que los clientes estén satisfechos.
	* Asesorar a la empresaria la manera correcta de tomar un pedido.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. 4. Área Legal, Tributaria y Laboral

Objetivo: Formalizar por medio de un contrato de prestación de servicios la relación laboral con las dos operarias y asesorar acerca de la importancia de ello. Además dar a conocer la importancia de tener el Rut actualizado y la visibilidad del mismo en el local.

Cuadro 56: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Legalizar los aspectos laborales.	* Formalizar contrato por prestación de servicios con las operarias en donde se aclare la forma de pago, el horario de trabajo y la no responsabilidad de la empresaria por obligaciones laborales.	Se logró suministrar formato de contrato por prestación de servicios para que la empresaria lo utilizara cada que contrate a una persona, pero no se logró formalizar contrato escrito con las operarias debido a que en el transcurso de la asesoría ambas renunciaron.	Se recomienda a la empresaria utilizar el formato de contrato por prestación de servicios cada que contrate a una nueva persona así sea por un día o por una labor específica. Además, se recomienda a la empresaria colocar el Rut en un lugar visible del área de trabajo y mantenerlo actualizado.
	* Dar a conocer el riesgo y la falta grave de tener a una persona contratada y no tener formalizado el tipo de contrato.		
	* Suministrar formato de contrato por prestación de servicios para que la empresaria lo utilice cada vez que se requiera.		
* Desarrollar aspectos tributarios.	* Actualizar el nombre comercial en el Rut de la empresa.	Se logró actualizar el Rut de la empresa, el cual se imprimió para que la empresaria lo enmarcara y lo colocara en un lugar visible de área de trabajo.	
	* Dar a conocer a la empresaria la obligatoriedad de tener el Rut impreso en un lugar visible de su empresa.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. 5. Área de Administración

Objetivo: Mejorar el proceso administrativo de la empresa mediante la adecuada planeación, la buena organización del espacio y el control del rendimiento de las operarias.

Cuadro 57: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Implementar mejoras en el proceso administrativo.	* Definir las funciones tanto operativas como administrativas, de cada persona dentro del organigrama.	Se logró modificar la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales fueron impresos en cartulina para que la empresaria los enmarcara y los colocara en un lugar visible en el área de trabajo; de igual manera, se colaboró a la empresaria en la elaboración de formato para el control de las labores diarias de cada operaria. Sin embargo, no se cumplieron las demás actividades debido a la situación crítica familiar de la empresaria.	Se recomienda a la empresaria mantener el plan motivacional por metas de producción diarias para que mejore todo el proceso productivo. Además, se recomienda colocar la misión, visión y objetivos de la empresa en un lugar visible para tenerlos presente siempre. También se recomienda mantener el lugar ordenado y aseado y cumplir con el horario de trabajo.
	* Elaborar manual de funciones y darlo a conocer a cada uno de los colaboradores.		
	* Modificar la misión, visión y objetivos de la empresa.		
	* Asesorar a la empresaria la necesidad de cumplir el horario de trabajo sin ninguna interrupción.		
	* Realizar jornada de aseo y organización del área de trabajo.		
	* Plantear plan motivacional para las operarias con el fin de mejorar la productividad de cada una.		
	* Suministrar formato para el control de las labores diarias de cada operaria.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 3. 6. Área de Producción

Objetivo: Planear adecuadamente la fecha de inicio de producción de los pedidos para poder entregar en la fecha estipulada mediante la planeación de un cronograma de producción.

Cuadro 58: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa "Estilar"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Implementar cronograma de producción.	* Proponer metas de producción diarias para cumplir a tiempo con los pedidos.	Se logró que la empresaria entendiera la importancia de planear adecuadamente la producción de cada semana para identificar prioridades y cumplir con las fechas de entrega de pedidos acordadas con los clientes. Sin embargo, no se pudo lograr las demás actividades por la situación difícil de la empresaria.	Se recomienda a la empresaria establecer metas de producción diarias junto con el plan motivacional para lo cual es necesario comprar un planificador en donde pueda marcar dichas fechas.
	* Proponer la compra de un panificador para programar los pedidos y establecer prioridades.		
	* Establecer plan motivacional con el fin de lograr metas de producción diarias.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 4. PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA “EL PUNTO DEL SAZÓN”

3. 4. 1. Área de Costos

Objetivo: Determinar el costo exacto de cada uno de los productos para calcular el margen de contribución de los mismos y el punto de equilibrio de la unidad de negocio, al igual determinar los costos fijos y el sueldo de la empresaria.

Cuadro 59: Plan de Acción del Área de Costos Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar temas de costos de la empresa mediante un estudio de costos.	* Hallar el margen de contribución de cada producto.	Se logró determinar el margen de contribución de la empresa después de haber calculado los costos variables de los productos más vendidos; de igual manera, se logró determinar el punto de equilibrio de la empresa de acuerdo a los costos y gastos fijos mensuales de la unidad de negocio.	Se recomienda a la empresaria reestablecer el precio de venta del arroz de leche, pues de acuerdo a los cálculos se evidenció un margen de contribución muy bajo.
	* Calcular los costos y gastos fijos mensuales de la empresa.		
	* Hallar el sueldo del empresario.		
	* Realizar el inventario de activos fijos y de materia prima.		
	* Hallar el punto de equilibrio		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 4. 2. Área Contable – Financiera

Objetivo: Implementar el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal para realizar los estados financieros junto con las razones financieras.

Cuadro 60: Cuadro 51: Plan de Acción del Área Contable - Financiera Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Desarrollar los aspectos contable – financieros de la empresa.	* Crear cuaderno de contabilidad dividido en ventas, costos y gastos, caja, CxC y CxP.	Se logró que la empresaria entendiera a la perfección el sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal; de igual manera, se logró la creación del cuaderno de contabilidad dividido en pestañas para luego tomar información del mismo y elaborar los estados financieros del periodo.	Se recomienda a la empresaria no dejar de llevar los registros en el cuaderno de contabilidad para analizar las cifras al finalizar cada mes.
	* Registrar todas las ventas diarias y los costos y gastos		
	* Registrar las entradas y salidas de caja de forma diaria.		
	* Iniciar con el registro de las cuentas por pagar y por cobrar de cada tercero.		
	* Elaborar los estados financieros de la empresa.		
	* Calcular las razones financieras, una vez elaborados los estados financieros.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 4. 3. Área de Mercadeo

Objetivo: Incrementar las ventas creando una marca propia para dar a conocer la unidad de negocio en un punto de venta y actualizando el portafolio de productos.

Cuadro 61: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Mercadeo Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Posicionar a la empresa en el sector.	* Elaborar marca más creativa y llamativa.	Se logró la creación de una marca propia que identificara la empresaria, y con la cual se pudo	Se recomienda a la empresaria utilizar todas las herramientas de mercadeo elaboradas en
	* Elaborar volantes para promocionar los		

productos y dar a conocer la empresa.	elaborar tarjetas de presentación, etiquetas, pendón y portafolio de productos y servicios con los cuales se da a conocer a la empresa. De igual manera, se logró la elaboración de una base de datos en donde la empresaria puede recolectar información de sus clientes para tener más contacto con ellos.	el momento de abrir su local e implementar estrategias de mercadeo para aumentar el número de clientes.
* Elaborar etiqueta redonda y cuadrada para que sean colocadas en los productos de la empresaria.		
* Elaborar tarjeta de presentación y pendón para dar a conocer la empresa.		
* Elaborar portafolio de productos con la presentación de la empresa y la marca creada.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 4. 4. Área Legal, Tributaria y Laboral

Objetivo: Asesorar a la empresaria acerca de los riesgos que se tiene el no formalizar contrato escrito con una persona así sea esporádicamente y actualizar el Rut de la empresaria.

Cuadro 62: Cuadro 51: Plan de Acción del Área Legal, Tributaria y Laboral Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Legalizar los aspectos laborales de la empresa.	* Dar a conocer el riesgo de no formalizar por medio de un contrato los servicios que contrata esporádicamente.	Se logró que la empresaria entendiera el riesgo de tener a una persona trabajando bajo su responsabilidad sin tener un contrato escrito formalizado, por lo cual se dio a la empresaria un formato de dicho contrato.	Se recomienda a la empresaria utilizar el formato suministrado de contrato por prestación de servicios en el momento de contratar a alguna personas así sea por un día.
	* Suministrar formato de contrato por prestación de servicios a la empresaria para que lo utilice cuando requiera.		
* Desarrollar aspectos tributarios de la empresa.	* Actualizar el nombre comercial en el Rut de la empresaria.	Se logró actualizar el Rut de la empresaria y se imprimió en cartulina para que ella lo enmarcara y lo colocara en un lugar visible del local.	
	* Dar a conocer la obligatoriedad de tener el Rut impreso en un lugar visible del local.		

3. 4. 5. Área de Administración

Objetivo: Definir misión, visión, organigrama y objetivos a corto, mediano y largo plazo para la unidad de negocio.

Cuadro 63: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Administración Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Identificar y empoderar al empresario con la misión, visión, organigrama y objetivos de la unidad de negocio.	* Determinar la razón de ser de la empresa, es decir, la misión.	Se logró crear la misión y visión de la empresa, las cuales fueron impresas en cartulinas para que la empresaria las colocara en su local; de igual manera, se logró el establecimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, al igual que el organigrama de la empresa.	Se recomienda a la empresaria la misión, visión y colocarlas en el local cuando lo abra al público con el fin de tenerlos presente siempre.
	* Determinar cómo la empresaria visualiza su unidad de negocio en unos cuantos años con lo cual se estructuró la visión.		
	* Establecer unos objetivos a corto, mediano y largo plazo.		
	* Estructurar el organigrama de la empresa.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

3. 4. 6. Área de Producción

Objetivo: Mejorar las condiciones del área de producción y de la maquinaria para que tenga un aspecto más higiénico y agradable.

Cuadro 64: Cuadro 51: Plan de Acción del Área de Producción Microempresa "El Punto del Sazón"

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
* Tecnificar y mejorar el proceso y el área de producción.	* Reparar la nevera y licuadora con el dinero obtenido de la actividad de venta de lechona.	Se logró reparar la nevera con el dinero de la actividad de venta de lechona y se logró mejorar el aspecto del área de trabajo con la jornada de aseo y de pintura.	Se recomienda a la empresaria realizar jornadas de aseo y organización periódicamente con el fin de mantener el buen aspecto del área de trabajo.
	* Realizar jornada de aseo para que el aspecto de las paredes sea más favorable.		

Fuente: Muñoz, Ingrid (autor). 2014

4. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente proyecto, se puede concluir que:

- ✓ Se logró cumplir el objetivo propuesto al evidenciar el fortalecimiento y mejoramiento de las microempresas mediante la aplicación del modelo de atención integral de la Fundación Carvajal.
- ✓ Por medio del estudio de costos realizado los empresarios conocieron sus respectivos puntos de equilibrio, pues muchos no sabían cuál era el mínimo que debía vender para no ganar ni perder; además, los empresarios pudieron tener conocimiento del verdadero costo de sus productos o servicios más demandados y con base en ello, confirmar que el precio de venta que estaban manejado era el adecuado o que definitivamente se debía replantear debido al margen de contribución bajo de los productos.
- ✓ Con la implementación del sistema simple de cuentas sugerido por la Fundación Carvajal como parte de su modelo de atención integral, los empresarios lograron tener un mejor control de sus ventas, costos, gastos, movimientos de caja, clientes y de sus cuentas por pagar; a partir de ello, cada uno de los empresarios pudo notar la importancia de registrar en el cuaderno cada uno de los movimientos diarios para saber el verdadero estado de su empresa mediante los informes mensuales (estados financieros) y tomar decisiones acertadas.
- ✓ En el área de mercadeo, la aplicación de la metodología de las cuatro “P” y de las encuestas realizadas permitió rescatar información que sirvió para la implementación de estrategias de mercadeo, las cuales se plantearon en compañía de los empresarios en donde algunas resultaron efectivas y otras por el contrario se tuvieron que replantear; se analizó la satisfacción de los clientes y la posición de la empresa frente a su competencia directa.
- ✓ Las empresarias observaron la importancia de tener una marca definida para ser identificado en el mercado, por ello, en unas empresas fue necesario rediseñar la marca y en otras se diseñó desde cero, para que así cada empresaria se apropiara de su unidad de negocio.
- ✓ Por medio del análisis del proceso administrativo de cada empresa se detectaron fallas en ciertas áreas de dicho proceso para lo cual se realizaron actividades correctivas o de mejora; todo con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de cada empresa, ya que muchos de los empresarios no planeaban sus diferentes actividades, no tenían un orden en su espacio de trabajo ni en sus funciones, no tenían entusiasmo ni motivación para direccionar

su empresa, y no controlaban la calidad de sus productos o servicios ni la información de la misma empresa por medio de la contabilidad.

- ✓ Para que el proceso productivo de una empresa sea adecuado, es necesario tener un espacio de trabajo en condiciones higiénicas y en un orden específico y contar con una maquinaria y equipo que estén en buenas condiciones; todo con el fin de ser eficientes y productivos para lo cual es necesario realizar diagrama de flujo de cada proceso a fin de identificar cuellos de botellas.
- ✓ Mediante la realización del presente proyecto, se pudo poner en práctica y afianzar el conocimiento adquirido a lo largo de toda la carrera profesional; se logró ver la realidad de muchas empresas y la realidad social de nuestra ciudad en especial las comunas pertenecientes al Distrito de Agua Blanca, pues es nuestro deber como profesionales, aportar al mejoramiento de nuestro país y que mejor hacerlo con personas que dejan una gran experiencia de conciencia humana y social.

5. RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar continuamente, se recomienda a todas las microempresas asesoradas que cualquier decisión que tomen relacionada con el desarrollo de su actividad económica analicen primero que todo el entorno y estén alerta a los cambios que puedan impactar su empresa, con el objeto de planear anticipadamente estrategias de acuerdo a sus fortalezas, que sean útiles para aprovechar oportunidades o para contrarrestar amenazas, pues como se describió inicialmente, el 96,4% de mipymes en Colombia no sobreviven a los primeros cinco años en el mercado como resultado de no planear estrategias que les ayuden a mejorar.

Para la microempresa “Arepas Azucena” se recomienda buscar la forma de adquirir los equipos que necesita para ser más productiva y dejar la timidez a un lado, pues ello se traduce en la falta de sentido de pertenencia con su empresa, lo cual afecta directamente el progreso de la misma.

Para la microempresa “Atractiva” se recomienda mantener el control de sus gastos y analizar muy bien diferentes alternativas antes de tomar cualquier decisión relacionada con su empresa; además, buscar estrategias de mercadeo que le ayuden a incrementar sus ingresos y así lograr tener una independencia financiera.

Para la microempresa “Estilar” mantener el orden de su área de trabajo realizando jornadas de aseo y organización continuas para mantener el aspecto de su empresa impecable; también se recomienda realizar control permanente del rendimiento de sus colaboradoras para fijar metas de producción y con ello, cumplir con las fechas de entrega de pedidos.

Para la microempresa “El Punto del Sazón” se recomienda buscar la manera de abrir su punto de venta lo más pronto posible para dar a conocer su actividad económica y atraer clientes; además, se recomienda por el momento realizar jornadas de aseo y organización para darle un mejor aspecto a su área de trabajo actual aplicando las “5 s” y manteniendo las buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos.

BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

Alfonso, J. (2007). Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali.

Arinaitwe, J. K. (2006). Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2), 167-178.

Barba Alvarez, A. (2013) Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres Campos de Conocimiento, Tres Identidades. Conferencia (en línea) <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e56b8aae-95b2-4e71-b732-e9b5011c3d41%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4210>

Bermon, L. (2012) Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Curso virtual: “Modelos”

Bertalanffy, L. V. (1968). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (1987). Introducción a la Teoría General de la Administración (3ª Ed.). México: McGraw-Hill Book Company.

De la Rosa Albuquerque, A. et al (2009) Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. (en línea) <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b4f67be9-5b12-4022-9746-fe927a03dde4%40sessionmgr4003&vid=4&hid=4210>

Departamento Administrativo de Gestión y Medio Ambiente (DAGMA), “Agendas Ambientales” (en línea) <http://consejoambiental.wordpress.com/>

Hodge, B. et al (1998) Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico. (5a Ed.) España: Prentice Hall.

Ivancevich, J. Et Al. (1994). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Colombia: McGraw-Hill Book Company.

Kast, R. (1988). Administración de las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas. México: McGraw-Hill Book Company.

Material diplomado Fundación Carvajal

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Mipymes, portal empresarial colombiano. Recuperado el 07 de 05 de 2012, de www.mipymes.gov.co

Murillo, G. Et Al. (2007). Teorías Clásicas de la Organización y el Management (1er Ed.). Colombia: Eco Ediciones.

Parra, J. (2008) Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Agronomía. Curso virtual: "Planeación Estratégica Territorial"

Rachlin, R. (1986). Manual de Presupuestos. México: Editorial Calipso S.A.

Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. Colombia: Editores Ltda.

Taylor, F. (2003). Principios de la Administración Científica. (1er Ed.). Colombia: Edigrama Ltda.

www.actualicese.com

www.carvajal.com

www.fundacioncarvajal.org.co

ANEXOS

Anexo A: Ventas Semanales Microempresa "Arepas Azucena"

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO	1			1			
MEDIO		1	1		1		1
BAJO						1	
2		X					
DIAS ALTOS							
4		X					
DIAS MEDIOS							
1		X					
DIAS BAJOS							
TOTAL VENTAS SEMANAL							
DIA							
MES							

Anexo B: Costos Fijos Microempresa "Arepas Azucena"

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 5.346
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 10.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
TRANSPORTE DE PRODUCCION	
INSUMOS Y OTROS	
IMPLEMENTOS DE ASEO	\$ 2.000

Anexo C: Margen de Contribución de Productos Microempresa "Arepas Azucena"

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100
Arepa con Sal	350	500	114	\$ 386	77%
Arepa con Queso	10	600	264	\$ 336	56%
Arepa sin Sal	10	500	113	\$ 388	78%
Arepa con Cuajada	10	600	269	\$ 331	55%

Anexo D: Margen de Contribución Industria Microempresa "Arepas Azucena"

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

75,9%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

24,1%

Anexo E: Gastos Personales Microempresa "Arepas Azucena"

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	ACTUAL
	VALOR
ALIMENTACION	\$ 38.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 64.000
PENSION COLEGIOS	\$ 1.667
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	\$ 13.680

El arriendo de la casa se calcula si se vive en un sillón diferente al negocio.

Anexo F: Estado de Resultados por Costos Microempresa "Arepas Azucena"

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 188.571
COSTOS VARIABLES (-)	24%	\$ 45.455
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	76%	\$ 143.117
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	71%	\$ 134.693
UTILIDAD	4%	\$ 8.424
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Anexo G: Activos Fijos Microempresa "Arepas Azucena"

No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL	cantidad de elementos ales en su valor mercial
1	Molino Manual Nuevo	1		
2	Olla Pittadora Grande 13 lts	1		
3	Estufa	1	\$ 300.000	\$ 300.000
4	Cucharas	2	\$ 1.000	\$ 2.000
5	Batea en Aluminio	1	\$ 42.000	\$ 42.000
6	Gramera	1	\$ 30.000	\$ 30.000
7	Molino Manual Viejo	1	\$ 15.000	\$ 15.000
8	Rallador	1	\$ 3.000	\$ 3.000
9	Coladores	3	\$ 1.500	\$ 4.500
10	Parrillas	4	\$ 5.000	\$ 20.000
11	Olla Para Escurrir	3	\$ 8.000	\$ 24.000
12	Moldes Plásticos	1	\$ 1.000	\$ 1.000

Anexo H: Ventas Semanales Microempresa "Atractiva"

VENTAS SEMANALES						
	L	M	M	J	V	S D
ALTO					1	1
MEDIO				1		1
BAJO	1	1	1			
2		X				\$ 15.000
DIAS ALTOS						VENTA DIA ALTO
2		X				\$ 10.000
DIAS MEDIOS						VENTA DIA MEDIO
3		X				\$ 5.000
DIAS BAJOS						VENTA DIA BAJO
TOTAL VENTAS SEMANAL						\$ 65.000
DIA						\$ 9.286
MES						\$ 278.571

Anexo I: Costos Fijos Microempresa "Atractiva"

COSTOS FIJOS	
SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 19.413
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	\$ 200.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 20.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
TRANSPORTE DE PRODUCCION	
INSUMOS Y OTROS	

Anexo J: Gastos Administrativos Microempresa "Atractiva"

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
SUELDO DE ADMINISTRACION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
SUELDO EMPRESARIO	
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.620
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	
DEPRECIACION VEHICULOS	
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	
GASTOS DE PAPELERIA	
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2.000
MANTENIMIENTO VEHICULO	
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	
TELEFONO	
CELULAR	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 160.000
CAFETERIA	
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 1.200
IMPUESTOS	
VIGILANCIA	
INTERNET	

Anexo K: Margen de Contribución de Servicios Microempresa "Atractiva"

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100
Manicure	20	5.000	815	\$ 4.185	84%
Pedicure	20	5.000	825	\$ 4.175	84%
Cepillado	5	8.000	933	\$ 7.067	88%
Alisado (Sin Alisadora)	3	10.000	1.028	\$ 8.972	90%
Alisado (Con Alisadora)	3	40.000	4.361	\$ 35.639	89%
Corte de Cabello Mujer	1	5.000	-	\$ 5.000	100%
Aplicación de Tinte	1	10.000	667	\$ 9.333	93%
Uñas en Gel	2	30.000	2.352	\$ 27.648	92%

Anexo L: Margen de Contribución Industria Microempresa "Atractiva"

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

87,3%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

12,7%

Anexo M: Gastos Personales Microempresa "Atractiva"

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 64.000
TRANSPORTE FAMILIA	
PENSION COLEGIOS	\$ 5.833
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	\$ 3.408
IMPLEMENTOS DE ASEO	\$ 5.000

El arriendo de la casa se cubre al arrendar en un sillón diferente al antiguo.

Anexo N: Estado de Resultados por Costos Microempresa "Atractiva"

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 278.571
COSTOS VARIABLES (-)	13%	\$ 35.351
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	87%	\$ 243.220
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	162%	\$ 450.479
UTILIDAD	-74%	-\$ 207.259
ABONO A CAPITAL DEUDAS	-130%	\$ 270.000
SALDO PARA REINVERTIR	230%	-\$ 477.259

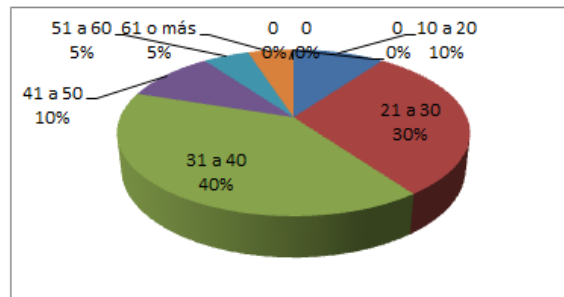
La empresa esta vendiendo por debajo del punto de equilibrio

Las utilidades no son suficientes para pagar el abono a capital de la deuda

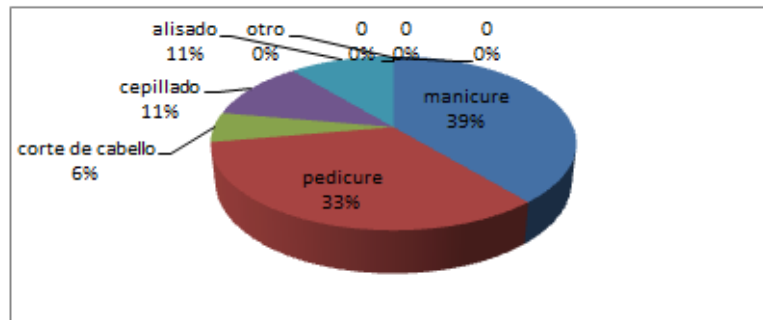
Anexo O: Sexo de Clientes Microempresa "Atractiva"



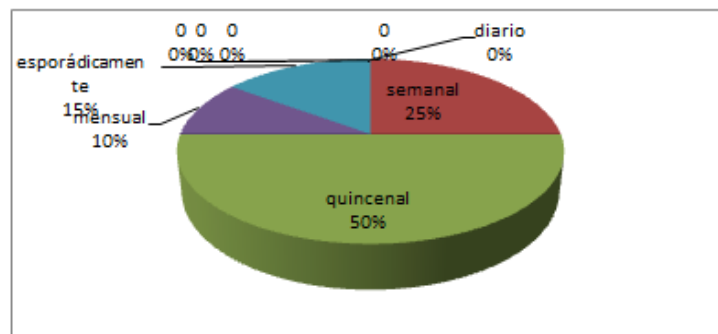
Anexo P: Rango de Edad Microempresa "Atractiva"



Anexo Q: Servicios Con Mayor Adquisición Microempresa "Atractiva"



Anexo R: Frecuencia de Clientes Para Adquirir Servicios Microempresa "Atractiva"



Anexo S: Ventas Promedio Mensuales Microempresa "Estilar"

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO			1
FEBRERO			1
MARZO			1
ABRIL		1	
MAYO		1	
JUNIO	1		
JULIO	1		
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE		1	
OCTUBRE		1	
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	4	5	3
VALOR VENTA	\$ 6.900.000	\$ 3.450.000	\$ 1.725.000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 4.168.750		

Anexo T: Costos Fijos Microempresa "Estilar"

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 55.550
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 250.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 2.000
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 30.000

Anexo U: Gastos de Administración Microempresa "Estilar"

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
SUELDO EMPRESARIO	\$ 213.358
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.167
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	
DEPRECIACION VEHICULOS	
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	
GASTOS DE PAPELERIA	
GASTOS DE PUBLICIDAD	
MANTENIMIENTO VEHICULO	
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	
TELEFONO	\$ 17.000
CELULAR	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 40.550
CAFETERIA	
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 5.000

Anexo V: Margen de Contribución de Productos Microempresa "Estilar"

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100
Blusa Open - Blonda Manga Larga	150	11.500	5.453	\$ 6.047	53%
Blusa en Chaliz Manga Sisa con Cade	150	11.500	5.137	\$ 6.363	55%
Blusa en Open con Estampado Mini	150	12.000	11.317	\$ 683	6%
Blusa en Chaliz Arrugado	150	11.500	5.257	\$ 6.243	54%
Blusa en Open - Blonda con Apliques	150	11.500	7.527	\$ 3.973	35%
Maquila	120	1.500	1.000	\$ 500	33%

Anexo W: Margen de Contribución de Industria Microempresa "Estilar"

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

40,0%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

60,0%

Anexo X: Gastos Personales Microempresa "Estilar"

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 40.000
TRANSPORTE FAMILIA	
PENSION COLEGIOS	\$ 7.500
RECREACION	\$ 40.000
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	\$ 10.000
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	
CELULAR	\$ 80.000
CONSUMO EMPRESARIA (MUESTRAS)	\$ 10.858
SERVICIOS DE BELLEZA	\$ 25.000

Anexo Y: Ventas Mensuales Microempresa "El Punto del Sazón"

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO			1
FEBRERO		1	
MARZO		1	
ABRIL			1
MAYO			1
JUNIO			1
JULIO		1	
AGOSTO	1		
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE	1		
NOVIEMBRE		1	
DICIEMBRE			1
TOTAL	3	4	5
VALOR VENTA	\$ 1.375.000	\$ 895.000	\$ 175.000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 715.000		

Anexo Z: Costos Fijos Microempresa "El Punto del Sazón"

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 20.875
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 30.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 20.000
INSUMOS Y OTROS	
GAS DOMICILIARIO	\$ 25.000

Anexo AA: Margen de Contribución Productos Microempresa "El Punto del Sazón"

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100
Salchipapa y Jugo de Lulo	120	3.000	796	\$ 2.205	73%
Masitas en Hojaldre y Jugo de Mora	150	3.000	482	\$ 2.518	84%
Torta de Chontaduro	50	2.500	782	\$ 1.718	69%
Arroz de Leche	40	1.000	764	\$ 236	24%
Champuz	50	3.000	544	\$ 2.456	82%
Buñuelos con Jugo de Guayaba en L	20	3.000	599	\$ 2.402	80%
Sandwich con Jugo de Mora	20	3.000	880	\$ 2.120	71%
Ensalada de Frutas	20	3.000	1.425	\$ 1.575	53%
Galletas Caseras con Avena Fría	20	3.000	1.050	\$ 1.951	65%
Marranitas con Jugo de Maracuya	20	3.000	890	\$ 2.110	70%

Anexo AB: Margen de Contribución Industria Microempresa "El Punto del Sazón"

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

74,6%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

25,4%

Anexo AC: Gastos Personales Microempresa "El Punto del Sazón"

SUELDO EMPRESARIO

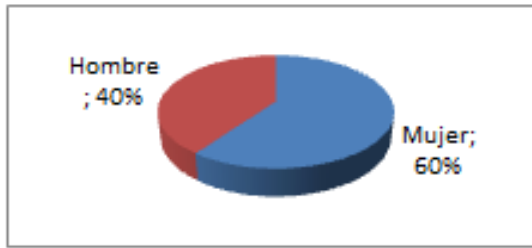
ACTUAL	
CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 225.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 64.000
PENSION COLEGIOS	\$ 2.917
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	\$ 58.500
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	
UTILES ESCOLARES	\$ 2.500

Anexo AD: Estado de Resultados por Costos Microempresa "El Punto del Sazón"

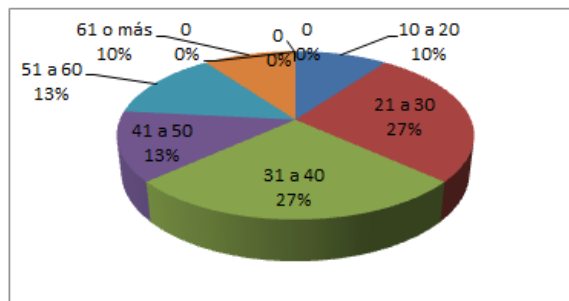
	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 715.000
COSTOS VARIABLES (-)	25%	\$ 181.342
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	75%	\$ 533.658
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	63%	\$ 448.792
UTILIDAD	12%	\$ 84.866
ABONO A CAPITAL DEUDAS	118%	\$ 100.000
SALDO PARA REINVERTIR	-18%	-\$ 15.134

Las utilidades no
son suficientes
para pagar el
abono a capital de

Anexo AE: Sexo Clientes Microempresa "El Punto del Sazón"



Anexo AF: Rango de Edad Clientes Microempresa "El Punto del Sazón"



Anexo AG: Formato de Encuesta Realizada a Clientes Microempresa "Atractiva"



SALÓN DE BELLEZA "ATRACTIVA"
ENCUESTA DE MERCADEO

Fecha: día ____ mes ____ año ____

Por favor lea y responda las siguientes preguntas marcando con una equis "X":

1. Sexo: Femenino ____ Masculino ____
2. Rango de edad:
10 a 20 ____ 21 a 30 ____ 31 a 40 ____ 41 a 50 ____ 51 a 60 ____ 61 o más ____
3. Ocupación:
Estudiante ____ empleado ____ independiente ____ ama de casa ____
4. Con qué frecuencia visita el salón de belleza?
Diario ____ semanal ____ quincenal ____ mensual ____ esporádicamente ____
5. Qué servicios adquiere más?
Manicure ____ pedicure ____ corte de cabello ____ cepillado ____ alisado ____ otro ____

6. Qué tiene en cuenta para adquirir los anteriores servicios?
Precio ___ tiempo de dedicación ___ productos utilizados ___ calidad del servicio ___
7. Qué días prefiere para ir al salón de belleza?
Lunes ___ martes ___ miércoles ___ jueves ___ viernes ___ sábado ___ domingos ___
8. En qué horario prefiere ir al salón de belleza?
De 9 a 12 ___ de 2 a 5 ___ de 5 a 7 ___
9. Cómo califica los siguientes servicios del salón de belleza "Atractiva":
 - A) Manicure: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - B) Pedicure: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - C) Alisado: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - D) Cepillado: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - E) Tinturado: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
10. Cómo califica los siguientes aspectos del salón de belleza "Atractiva":
 - A) Precio: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - B) atención al cliente: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - C) calidad del servicio: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
 - D) presentación de la empresaria: excelente ___ bueno ___ regular ___ malo ___
11. Qué servicios le gustaría que ofreciera el salón de belleza "Atractiva"?
masajes adelgazantes y relajantes ___ peinados ___ mascarillas faciales ___

Anexo AH: Formato de Encuesta Realizada a Clientes Microempresa "El Punto del Sazón"

"EL PUNTO DEL SAZÓN"
ENCUESTA DE MERCADEO

Fecha: día ___ mes _____ año _____

Por favor lea y responda las siguientes preguntas marcando con una equis "X":

1. Sexo: Femenino ___ Masculino ___
2. Rango de edad:
10 a 20 ___ 21 a 30 ___ 31 a 40 ___ 41 a 50 ___ 51 a 60 ___ 61 o más ___
3. Ocupación:
Estudiante ___ empleado ___ independiente ___ ama de casa ___
4. Con qué frecuencia le gustaría que la empresaria vendiera sus productos?
Diario ___ semanal ___ quincenal ___ mensual ___ esporádicamente ___
5. Qué días prefiere consumir los productos ofrecidos por la empresaria?
Lunes ___ martes ___ miércoles ___ jueves ___ viernes ___ sábado ___ domingos ___

6. En qué horario prefiere consumir los productos de la empresaria?
De 11 a 1 pm ____ de 1 a 3 pm ____ de 3 a 5 pm ____ de 5 a 7 pm ____
7. Cómo califica los siguientes productos alimenticios de “El Punto del Sazón”:
A) Tortas de chontaduro: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
B) Arroz de leche: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
C) Lechona: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
D) Tamales: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
E) Sancocho: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
8. Qué tiene en cuenta para adquirir los productos alimenticios anteriores?
Precio ____ sabor ____ calidad ____ atención al cliente ____ cantidad ____
presentación de la vendedora ____ cercanía a la casa ____
9. Cómo califica los siguientes aspectos de “El Punto del Sazón”:
A) precio: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
B) Cantidad: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
C) atención al cliente: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
D) calidad del producto: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
E) presentación de la empresaria: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
F) sabor: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
G) presentación del producto: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
H) tamaño: excelente ____ bueno ____ regular ____ malo ____
10. Le gustaría que existiera un punto de venta de éstos productos? Si ____ No ____